



**Quelle mobilisation au sein d’  
”organisations-frontières” ? Hôtel du Nord, Femu Quì :  
de la quête du sens entre les quartiers Nord de Marseille  
et la Corse**

Céline Bourbousson

► **To cite this version:**

Céline Bourbousson. Quelle mobilisation au sein d’ ”organisations-frontières” ? Hôtel du Nord, Femu Quì : de la quête du sens entre les quartiers Nord de Marseille et la Corse. Économie et finance quantitative [q-fin]. 2013. dumas-01142878

**HAL Id: dumas-01142878**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01142878>**

Submitted on 27 Aug 2015

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L’archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d’enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

AIX MARSEILLE UNIVERSITE  
**Faculté d'Economie et de Gestion**

**Master 2 RH ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE  
ORGANISATION ET PROJET**

**QUELLE MOBILISATION AU SEIN D' « ORGANISATIONS-FRONTIERES » ?**

*Hôtel du Nord, Femu Quì : de la quête du sens entre les quartiers Nord de  
Marseille et la Corse*

Mémoire présenté et soutenu  
par :  
**Céline BOURBOUSSON**

Directeur de mémoire :  
**Nadine RICHEZ-BATTESTI**, Maître de Conférences en Sciences Economiques

Septembre 2013

**Les opinions exprimées dans ce mémoire sont celles de l’auteur et ne sauraient en aucun cas engager le directeur de mémoire ou l’Université de la Méditerranée.**

*A tous les héros anonymes des quartiers Nord de Marseille, sociétaires d'Hôtel du Nord et autres citoyens téméraires, qui œuvrent chaque jour dans l'ombre pour une société meilleure.*

*A vous qui bravez injustices, exactions et spoliations, sans relâchement aucun, avec cette force qui vous caractérise.*

*Per u populu Corsu, anch'ellu colpu dà l'accanimentu mediàticu, chì lotta per campà di manera dégna, si batte contru à mommificazione di a socultura, l'èsiliu, è a calciata di a so lingua. A voi altri Corsi ammuniti, uniti è cumbattanti, purtati da un spiritu di ghjustizià è di fraternità. Arritti tutti, o ghjenti !*

## REMERCIEMENTS

Mes remerciements s'adressent tout d'abord à Nadine Richez Battesti, sans qui je n'aurais peut-être jamais effectué les deux stages constitutifs du terrain d'observations de ce mémoire et qui a fait preuve d'une disponibilité, d'un soutien et d'un enthousiasme inconditionnels. Merci d'avoir nourri mes réflexions au fil de mes avancées et de m'avoir toujours aiguillée, avec pertinence et lucidité, dans des moments de doutes et d'incertitudes.

Je souhaite aussi vivement remercier la coopérative Hôtel du Nord et tous ses sociétaires pour le temps que vous m'avez consacré, l'intérêt que vous avez manifesté à l'égard de mon travail et les liens d'amitié que nous avons pu nouer.

Un grand merci à Jean-François Stefani pour m'avoir apporté tous les éclairages dont j'avais besoin, pour m'avoir intégrée au sein de l'équipe de Femu Qui et fait participer à tous les processus décisionnaires des instances de gouvernance. Vous m'avez ainsi permis, avec la grande modestie et générosité qui vous caractérisent, d'obtenir des éléments d'observation essentiels à l'élaboration de ce mémoire.

Je suis également reconnaissante envers les actionnaires que j'ai pu rencontrer, merci pour tous nos échanges, eux aussi déterminants quant à l'orientation de ce travail. Je dois beaucoup à Georges Guironnet, qui m'a ouvert sa porte et manifesté un soutien inestimable.

# **SOMMAIRE**

## **INTRODUCTION**

### **PARTIE 1 : REVUE DE LITTERATURE**

I) DES QUARTIERS NORD DE MARSEILLE A LA CORSE : COMMUNAUTES RESILIENTES ET RELATIONS IDENTITAIRES

II) TENSIONS ENTRE GESTION ET MILITANTISME

III) LA SOCIOLOGIE DE LA TRADUCTION ET L'OBJET-FRONTIERE COMME PRISMES D'OBSERVATION DE LA MOBILISATION

## **PROBLEMATIQUE**

### **PARTIE 2 : PRESENTATION DE LA METHODE**

### **PARTIE 3 : HOTEL DU NORD, FEMU QUI : LA MOBILISATION PAR LE PRISME D'UNE GRILLE DE LECTURE POLYMORPHE**

I) PRESENTATION DES DEUX ORGANISATIONS

II) HETEROGENEITE DES ACTEURS EN PRESENCE

III) QUELLE MOBILISATION AU SEIN DE FEMU QUI SA ?

III.1) L'IMPORTANCE DU FACTEUR TERRITORIAL DE L'ORGANISATION

III.2) QUELLE COHABITATION DES LOGIQUES GESTIONNAIRE ET MILITANTE?

III.3) LA MOBILISATION A LA LUMIERE DE LA ST ET DE LA TOF

IV) HOTEL DU NORD : MOBILISATION AU SEIN JEUNE POUSSE TENDUE ENTRE NECESSITE DE CROISSANCE ET ESPRIT MILITANT

IV.1) DYNAMIQUE TERRITORIALE

IV.2) MILITER ET GERER : ENTRE ENGAGEMENT ALTERNATIF ET NECESSITE D'INSCRIPTION DANS UN ESPACE CODIFIE

IV.3) MOBILISATION ET TRADUCTION

### **PARTIE 4 : RESULTATS DE L'ETUDE COMPARATIVE**

## **CONCLUSION**

## TABLE DES ABREVIATIONS

ADEC : Agence de Développement Economique de la Corse

HdN : Hôtel du Nord

FQSA : Femu Qui Société Anonyme

SCIC : Société Coopérative d'Intérêt Collectif

ST : Sociologie de la Traduction

TOF : Théorie des Objets-Frontières

UPC : Unione di u Populu Corsu - *Union du Peuple Corse*

## Introduction

Les initiatives qualifiées dans la littérature de « bottom-up », c'est à dire venant d'en bas, impulsées par la société civile, répondent historiquement à des enjeux de société majeurs. Ce sont des hommes et des femmes qui déterminent sur le terrain les besoins et activités nécessaires puis y répondent par la création d'une organisation envisagée en tant que moyen, et non comme une fin en soi. Ces initiatives, qui dessinent les contours de l'économie sociale et solidaire ont alors des spécificités et ne sont substituables ni par l'Etat ni par le marché. Elles s'enracinent dans un terreau de développement soutenable, puisqu'elles ne visent pas à accroître production et consommation dans une logique « hors sol » de croissance infinie, mais ambitionnent l'émergence d'un paradigme à l'exact opposé. Le territoire apparaît dans ce cadre comme le creuset de l'économie puisque les différents types d'interactions qui s'y enchevêtrent sont la source même de ces organisations.

Pour comprendre leur évolution et pouvoir envisager leur diffusion ainsi que le développement de l'économie sociale et solidaire au sein de l'économie plurielle, il semble intéressant d'analyser le facteur territorial. Ce dernier joue un rôle particulièrement important pour les deux organisations que nous allons observer dans le cadre de cette étude de cas. D'un côté, des habitants des quartiers Nord de Marseille qui se réunissent au sein d'une coopérative pour améliorer l'image de leurs quartiers, de l'autre un groupe de militants qui fait appel à l'épargne citoyenne corse pour développer l'emploi sur l'île.

Le trait d'union de ces deux organisations est tout d'abord de s'emparer de l'outil économique comme moyen d'émancipation : dans le premier cas à travers la vente de biens et services originaux et dans le deuxième grâce à la création d'une société de capital-risque. Ceci pour leur permettre de survivre, mais aussi et surtout pour diffuser les « valeurs » qu'elles portent en visant une transformation des pratiques économiques dominantes. Ainsi, Hôtel du Nord et Femu Qui articulent toutes deux du politique et de l'économique pour répondre à leur objet social. Or, l'entrée en économie d'une organisation induit toujours des mises en tension de son projet, et le risque pour la logique gestionnaire de prendre le pas sur l'esprit militant initial.

Le contexte actuel accentue d'autant plus les risques d'isomorphisme puisqu'on assiste à un renforcement de plus en plus visible de la logique de gouvernance quasi-marchande dans les pays à régime corporatiste et libéral (Nyssens M. & Laville J.L., 2002). L'hégémonie de la



loi du marché amène progressivement à l'introduction de principes marchands dans la régulation publique. Le discours normatif d'inspiration libérale véhiculé par les institutions les poussent à introduire ces principes pour « améliorer » les politiques publiques. Ces évolutions se traduisent par la mise en concurrence des organisations de l'économie sociale et solidaire et des entreprises lucratives, et des opérateurs entre eux au sein même de l'ESS avec la multiplication du recours à la délégation de service public et à l'appel d'offre. Beaucoup d'OESS se focalisent alors sur la logique gestionnaire pour survivre au risque de se « désencastrer » du social et du politique tout en s'éloignant de leur projet.

Eviter de telles dérives, qui menacent la pertinence de réponse et la spécificité du projet global de l'économie sociale et solidaire, revient à innover, en essayant par exemple de co-construire la politique publique. Une autre voie concerne la pérennisation de la mobilisation des parties prenantes autour du projet. C'est celle-ci sur laquelle nous allons centrer notre analyse. Nous cherchons alors à observer, au sein de deux initiatives territorialisées, qui articulent du politique et de l'économique, la place occupée par la **mobilisation des parties prenantes**, ainsi que les différents processus de mobilisation déployés pour maintenir la cohésion et l'« esprit » du projet.

Nous nous situons délibérément dans une perspective hétérodoxe et faisons le choix d'articuler trois soubassements théoriques pour construire notre grille de lecture, chacun correspondant à un registre clef de l'analyse. L'économie des proximités, qui contribue à l'endogénéisation du territoire dans l'analyse économique sera une première entrée qui nous permettra de mettre en lumière quelques éléments territoriaux des deux organisations observées. Nous considérons ces modestes données incontournables à la suite de l'analyse puisque les conjugaisons de différents types de proximités apporteront des informations notamment sur la nature des interactions, leurs effets et les ressorts de l'engagement. Nous nous appuierons ensuite sur les travaux de Rousseau F. pour aborder les évolutions des équilibres entre dimensions politique et économique, et ce qu'ils impliquent sur les trajectoires des deux organisations. Nous entrerons enfin au cœur de notre sujet en nous efforçant d'analyser la mobilisation des parties prenantes à travers des opérations successives de traduction. Nous pensons légitime de conjuguer à cet effet les apports de la sociologie de la traduction et de la théorie des objets-frontières, qui contribuent à une grille de lecture polymorphe et susceptible d'appréhender des processus aussi bien asymétriques que multiples, puisque nous postulons d'emblée avoir affaire aux deux sur notre terrain.

Empiriquement, nous mobiliserons cette grille de lecture sur l'analyse comparative de la coopérative d'habitants et de la SA de capital-investissement. Bien que nous soyons face à deux organisations aux éléments d'antériorité et stades d'institutionnalisation très différents, puisque l'une a seulement deux ans d'existence et l'autre près d'une vingtaine, nous espérons pouvoir dégager des invariants qui nous permettent de rendre plus visible la « quête du sens » ainsi que les natures et effets des types de mobilisation à l'œuvre lors des inflexions des projets.

D'un point de vue méthodologique, nos informations proviennent d'entretiens menés entre Marseille et Bastia, auprès d'acteurs internes et externes des deux organisations. Nous avons également mobilisé différents documents écrits produits par Hôtel du Nord et Femu Qui.

Dans une première partie et pour affiner notre questionnement, nous développerons la grille de lecture précédemment présentée. Nous préciserons ensuite notre méthodologie et dans un troisième temps, nous appliquerons cette combinaison théorique à notre objet d'étude, en déroulant pour chaque structure les trois items passés en revue, à savoir : territoire, articulation des logiques politique et économique, dynamiques de traduction qui œuvrent à la mobilisation des acteurs. Enfin, nous nous efforcerons de comparer synthétiquement les trajectoires des deux organisations et de construire des indicateurs synthétiques permettant de les appréhender tout en soulignant les divergences et convergences de la nature et des effets de la mobilisation des parties prenantes.

## PARTIE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE

### I) Des quartiers Nord de Marseille à la Corse : communautés résilientes et relations identitaires

#### I.1) La proximité comme grille d'interprétation de dynamiques militantes territorialisées

Nous souhaitons tout d'abord emprunter à l'économie des proximités pour comprendre les territoires sur lesquels s'implantent les deux organisations étudiées et les dispositifs de coordination existants. Nous considérons, avec Pecqueur et Zimmermann (2002, p.15) que le territoire se définit « *comme un construit, un résultat des pratiques et des représentations des agents* ».

L'économie des proximités considère alors que le territoire n'est pas neutre et ne doit pas rester un « parent pauvre » de l'analyse économique. Gilly J.P. et Torre A. écrivent : « *En tout état de cause, dès l'origine, l'ambition commune des économistes de la proximité a été, et reste, de contribuer à l'endogénéisation de la variable spatiale dans la théorie économique* ». Ils ajoutent : « *La notion de proximité s'inscrit dans une conception de la réalité économique, comme de la réalité sociale (au sens de Bourdieu), essentiellement relationnelle. Elle renvoie à la fois à la séparation, économique ou géographique, des acteurs (individuels ou collectifs), détenteurs de ressources différentes et aux relations qui les rapprochent (et/ou les éloignent) dans la résolution d'un problème économique (production d'un bien, innovation...)* ».

La proximité, qui permet d'interroger les interactions entre les acteurs, se décline sous plusieurs formes : proximité géographique et proximité organisée, elle-même constituée d'une composante institutionnelle et d'une composante organisationnelle. La **proximité géographique** est directement liée à « *la distance kilométrique qui sépare deux unités (individus, organisations, villes...) dans l'espace géographique* » (Rallet et Torre, 2004, p.26). La proximité géographique, et d'autant plus en contexte de mondialisation, est subjective puisqu'elle dépend notamment des services de transport, des infrastructures et des perceptions des individus. La **proximité organisée** se caractérise à l'inverse par une approche transversale et globale du territoire puisqu'elle est définie par l'intensité des relations entre les unités qui le composent. Les savoir-faire créés y sont partagés à partir de relations fonctionnelles ou identitaires. Nous nous attarderons plus loin particulièrement sur cette dimension identitaire,

très particulière aussi bien dans les quartiers Nord de Marseille qu'en Corse. Selon les auteurs précédemment cités, c'est bien une relation de similitude ou d'appartenance (qui a trait à la culture, au langage...) qui sous-tend la proximité organisée. Ainsi, les agents « *situés* », au sein d'un même territoire, partagent des représentations communes, qui semblent faciliter l'action collective. Entre les deux types de proximités, nous considérons avec Rallet et Torre que « *la proximité géographique doit être structurée et activée par la proximité organisée* » (2004, p 29).

Au sein de la proximité organisée, les dispositifs de coordination de nature institutionnelle comptent sur la présence d'institutions pour diffuser des signaux entre les agents et s'appuient sur des interactions intentionnelles. Ceux de nature organisationnelle s'expliquent entre autres par l'appartenance des agents à un réseau commun, la superposition de relations de différentes natures (réseau familial, politique, professionnel...) et le degré de confiance. Alors même que la théorie standard s'intéresse peu à cette notion de **confiance**, les approches hétérodoxes en font un élément central d'interprétation et nous verrons par la suite que nos observations de terrain appellent également à la prendre en compte pour décrypter les modalités de coordination. La rationalité cognitive des agents situés s'appuie en effet sur des éléments manifestes de leur environnement, ils peuvent alors être amenés à se coordonner sur la base de la confiance.

En référence à l'économie des proximités, il nous importe de mettre en lumière les effets des proximités dans le développement local et dans la stratégie de mobilisation des parties prenantes : création de ressources, processus d'apprentissages collectifs et régimes de gouvernance.

Parmi les logiques d'actions territoriales, la logique communautaire pourrait servir à l'analyse de notre objet. Elle correspond à la gestion commune par et pour un groupe spécifique en réponse à un contexte d'incertitudes. La **communauté résiliente** est alors définie comme un processus de sortie de crise par une adaptation collective face à l'incertitude (Miller B, 2004 in Artis A., 2007). Elle concourt donc à la création d'un capital socio-économico-territorial en créant des maillages forts entre les individus à travers notamment une relation de confiance et des processus d'apprentissages collectifs. Il est à noter que ces communautés résilientes, par leur objet même qui est de se structurer et de s'organiser pour surmonter un traumatisme, favorisent et entretiennent une identité collective.

## **I.2) Mise en lumière des deux dynamiques territoriales observées**

### **I.2.1) Les quartiers Nord de Marseille : de la désolation urbaine à la résistance créatrice**

Les quartiers Nord de Marseille, comme beaucoup de quartiers populaires, sont traversés par des logiques de paupérisation, d'exclusion et de ségrégation. La désertification des services publics et les discriminations vécues par les habitants nourrissent l'expansion des dégâts de l'économie de la débrouille. Pour citer un exemple d'actualité, le projet Euroméditerranée, qui recouvre ce territoire, relève de l'urbanisme coercitif en ce sens que les opérations ont souvent été menées au détriment des habitants. On assiste en effet à Marseille à un phénomène de gentrification artificielle qui bute sur un double écueil: l'expulsion de populations défavorisées, ou, à l'inverse, si la spirale inflationniste ne prend pas, la persévérance des habitats délabrés et un mépris grandissant pour ces territoires qui font l'objet de politiques publiques souvent jugées discriminatoires par les habitants. Ces derniers se sentent souvent bafoués dans leur dignité, et ignorés en tant que sujets.

Nous ne contestons pas ces éléments, mais la posture que nous souhaitons adopter pour mener nos observations se rapproche de celle de Roche P. et Bordet J. (2011) puisque en effet : *« nous refusons de nourrir, une fois de plus, une vision misérabiliste qui tend à nier les ressources dont l'autre est porteur pour vivre « malgré tout » et, finalement, à le réduire à un délinquant voire, plus gravement encore, à un ennemi potentiel »*. Ainsi, nous regarderons plutôt ces quartiers comme lieux de résistance et d'expérimentation de nouvelles pratiques sociales.

Dans ces conditions, on peut appréhender l'action collective comme une forme de revendication de justice sociale et de reconstruction identitaire. Les mouvements sociaux observés à la lumière de ces éléments témoignent d'une volonté de ré appropriation territoriale à travers laquelle les habitants cherchent à retracer l'histoire de leurs quartiers, déterrer leurs racines, ré affirmer leur culture et leur identité collective. L'initiative observée dans ces quartiers : la coopérative Hôtel du Nord, témoigne d'une volonté de déconstruire des représentations politico-médiatiques manichéennes, dangereuses pour la démocratie et les libertés publiques.

La dynamique d'action territoriale dans laquelle s'inscrit la coopérative que nous allons observer se traduit par un processus horizontal de coopération, entre habitants, qui permet l'émergence d'un espace public de proximité. Les acteurs locaux qui œuvrent à cette dynamique - constituée surtout par le tissu associatif des quartiers Nord - peuvent a priori facilement être considérés comme constituant une **communauté résiliente** puisqu'ils s'unissent sur la base de représentations communes sur les évolutions de leurs quartiers et dans le but de survivre à la crise qu'ils subissent.

Les acteurs sociaux et culturels de ce territoire s'inscrivent dans une multiplicité de proximités qui par leur complémentarité contribuent à construire les quartiers Nord de Marseille. Jolé M. (2009) souligne que beaucoup de figures émergent du monde associatif de ces quartiers et cumulent les responsabilités dans différentes structures. Elles les appelle des « *entrepreneurs publics de changement* ».

### **I.2.2) La Corse entre désenchantement et Riacquistu**

Contrairement aux quartiers Nord de Marseille que nous venons d'évoquer, le sentiment d'appartenance est très fort en Corse et l'identité collective ne manque pas de charisme malgré qu'un déclin culturel lié à un exil grandissant et au « tout-tourisme » soit de plus en plus palpable. A ce déclin - certains parlent d'acculturation accélérée - s'oppose le phénomène du Riacquistu, que l'on pourrait traduire en français par la réacquisition ou la réappropriation.

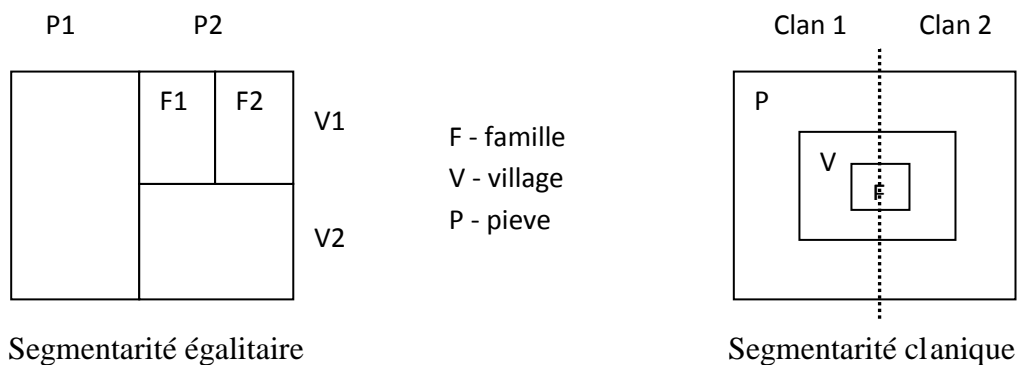
Brosser un tableau synthétique du contexte dans lequel s'inscrit la société de capital risque que nous allons observer nous paraît désormais légitime. La vulnérabilité du territoire Corse réside particulièrement dans son économie, très dépendante vis à vis de l'extérieur et supportant les contraintes classiques des Petites Economies Insulaires. La balance commerciale est en effet très déficitaire et on constate un déséquilibre significatif entre les secteurs d'activité économique. Il y a peu de porteurs de projets, et ils sont essentiellement sur le tertiaire. Cette « inculture » de l'entreprise semble s'expliquer à la fois par le fait que la Corse soit passée à côté de la révolution industrielle mais également par l'héritage socioculturel: celui du sentiment de la vanité d'entreprendre quoi que ce soit en Corse. Un fatalisme multiséculaire entretenu par l'histoire (« *Corsica non avrai mai bene* », « la Corse ne

connaîtra jamais le bonheur »).<sup>1</sup> La pudeur sur le secteur marchand est contrebalancée par une forte prégnance du public et l'omniprésence du clan.

La Corse, société agropastorale jusqu'au siècle dernier, apparaît alors paradoxalement comme un territoire farouchement solidaire mais très peu collectif du fait de cette prégnance du clanisme. Alors, dans ce contexte, comment peut s'inscrire notre questionnement, qui a trait à la mobilisation? Sans culture du collectif, comment envisager justement une mobilisation collective? Nous faisons le choix d'emprunter à l'ethnologie pour mieux définir les ressorts de l'engagement au sein de la société corse à travers les travaux de Gil J., qui apportent un éclairage intéressant. Sur la base de la structuration de la société Corse traditionnelle, ils définissent une stratification des unités politiques de la Corse, puis questionnent leur actualité. La segmentarité égalitaire divise la société corse en trois unités politiques : avant tout la famille puis le village et enfin l'île. De façon anecdotique et à titre d'exemple l'auteur souligne que les deux questions que se posent de façon quasiment systématique deux corses qui ne se connaissent pas sont dans l'ordre : *Di quale ne site?* (de qui êtes-vous? à quelle famille appartenez-vous?) et *D'induve site?* (d'où êtes-vous? de quel village?). Les différentes sphères : famille, village, île tout entière, s'imbriquent pour définir l'identité individuelle et collective. Au niveau le plus large : la patrie, le Corse ressoude ces unités en un ensemble en passant sous silence les conflits intra et inter sphériques. Au delà de cette segmentation égalitaire qui caractérise la société traditionnelle corse, d'importantes mutations ont affecté l'espace politique et l'auteur décrit l'hégémonie d'un autre type de segmentarité : la segmentarité clanique. Le clanisme, issu du système féodal corse établit un lien entre politique et avantages matériels et se manifeste notamment par une tendance clientéliste très prégnante en Corse. Toutefois, malgré l'hégémonie de ce type de segmentarité, qui contribue à scinder chaque unité de la segmentarité égalitaire (cf : **figure 1**), il reste une tendance globale à l'union, tendance qui est au cœur de nos préoccupations et de l'appréhension de notre objet puisque nous chercherons à comprendre comment une organisation peut rassembler plus de deux mille actionnaires et pérenniser leur mobilisation.

---

<sup>1</sup> Galibert C., *Corse, tous terrains, Ethnologie française*, Vol. 38, 2008/3



**Figure 1 : Logiques segmentaires**  
**Source : Gil J., La Corse entre la liberté et la terreur**

Cette tendance à l'union s'exprime selon l'auteur par une logique de fusion segmentaire de tous les corses dressés contre un « adversaire ». Historiquement, ce sont les luttes contre l'envahisseur qui ont façonné cette tendance à l'union du peuple tout entier. Ce sont alors tous les segments de la société corse qui sont aspirés, de façon indifférenciée dans le cadre de cette fusion, qui permet le dépassement des inimitiés entre les unités politiques.

S'exprime ici clairement une forme de **proximité organisée**, fondée sur le caractère identitaire de la cause et dans un contexte historico-socio-culturel situé, puisque la tendance à l'union décrite relève du fonctionnement de la société traditionnelle agropastorale. On présume alors que la mobilisation pour l'action collective dans les mouvements sociaux corses s'appuie sur les mêmes ressorts. A propos du territoire et de la mobilisation, il peut être intéressant pour notre objet de remarquer avec Lefèvre M. (2002) « *il n'y a pas en Corse de représentation de territoire limité par des frontières, concept intraduisible en langue corse. Les nationalistes emploient la notion de « terre ». Cet attachement à la « terre » est un facteur émotionnel d'unité pour les nationalistes, qui, abolissant les coordonnées de temps et d'espace, construisent un modèle mythique s'incarnant dans une figure maternelle, divinisée, la Corse dont l'hymne choisi est justement Dio vi Salve Regina; dénonçant une « colonisation de peuplement » et une « population allogène »* »

### **Convergences : Volonté de faire de l'économie**

Un trait d'union qui relie les deux organisations observées est la volonté de faire de l'économie. La base démocratique d'Hôtel du Nord et de Femu Qui se caractérise par un militantisme prégnant qui choisit comme outil d'émancipation l'action économique. Dans les deux cas, les « militants » qui font vivre l'organisation sont des profanes en la matière mais ont la conviction qu'il s'agit d'une réponse adaptée à la problématique qu'ils rencontrent.



Dans ces conditions, il ressort, conformément au postulat de l'économie des proximités, que la confiance sous-tend la coordination et la mobilisation des acteurs au fil du temps. Toutefois, la question qui nous intéresse particulièrement ici et que nous aborderons dans la partie qui suit a trait aux effets de cette apparente dichotomie entre gestion et militantisme.

## **II) Tensions entre gestion et militantisme**

Bien que les deux organisations étudiées se situent à des stades d'avancement très différents, elles articulent toutes deux du politique et de l'économique et se trouvent donc confrontées à des impératifs gestionnaires qui peuvent tout autant menacer que renforcer leurs projets. Pour cerner au mieux leur évolution, nous choisirons d'analyser les équilibres qui se créent entre ces deux dimensions. La coexistence de ces deux logiques que sont la gestion et la militance a été largement étudiée par Rousseau F. (2007) au sein des patronages, centres sociaux, et associations d'éducation populaire.

*« Pour survivre ou se développer, les associations doivent modifier leur mode d'organisation. Mais c'est sous la contrainte de règles de gestion exogènes qui s'imposent et conduisent fréquemment à un alignement du système de gestion et de production des actions sur les modalités de l'entreprise marchande ou publique, suivant les domaines d'activité qui ont été investis par l'association. Cette transformation provoque une véritable crise de sens par le renversement du projet associatif [...] : l'activité tangible qui est pratiquée s'inscrit alors dans un processus d'industrialisation de services qui semble prendre le pas sur le projet social initial »*

L'auteur décrit dans un autre article<sup>2</sup> une évolution qui touche un grand nombre d'associations éducatives : la transformation de l'élus en prescripteur, du militant associatif en opérateur et de l'adhérent en consommateur. Bien qu'établis en milieu associatifs, ces constats peuvent se généraliser sur toute organisation qui a des relations étroites avec les pouvoirs publics, et c'est bien le cas d'au moins une des deux de notre étude. L'auteur montre que la reconnaissance par la puissance publique de certaines initiatives peut rapidement transformer leurs activités en dispositifs administratifs, et par là même renforcer des pratiques consuméristes. Il est donc question ici de la tendance à l'isomorphisme mimétique ou institutionnel, qui touche aujourd'hui une grande partie des organisations de l'économie sociale et solidaire. Mais cet isomorphisme conduit-il systématiquement à un dévoiement du

---

<sup>2</sup> Gérer et militer : une autre façon d'entreprendre pour les associations éducatives

projet initial porté par les militants? Il semble que dans les deux organisations que nous observons, les deux tendances s'articulent. D'ailleurs, Rousseau F. élabore un idéal-type de l'organisation militante : celle qui parvient à *«mettre les forces économiques sous l'autorité du projet politique»*.

La contribution de l'auteur qui vient éclairer notre objet d'étude est précisément l'identification **d'outils qui cherchent à mettre en cohérence projet social et organisation de la production : les outils de gestion du sens**.

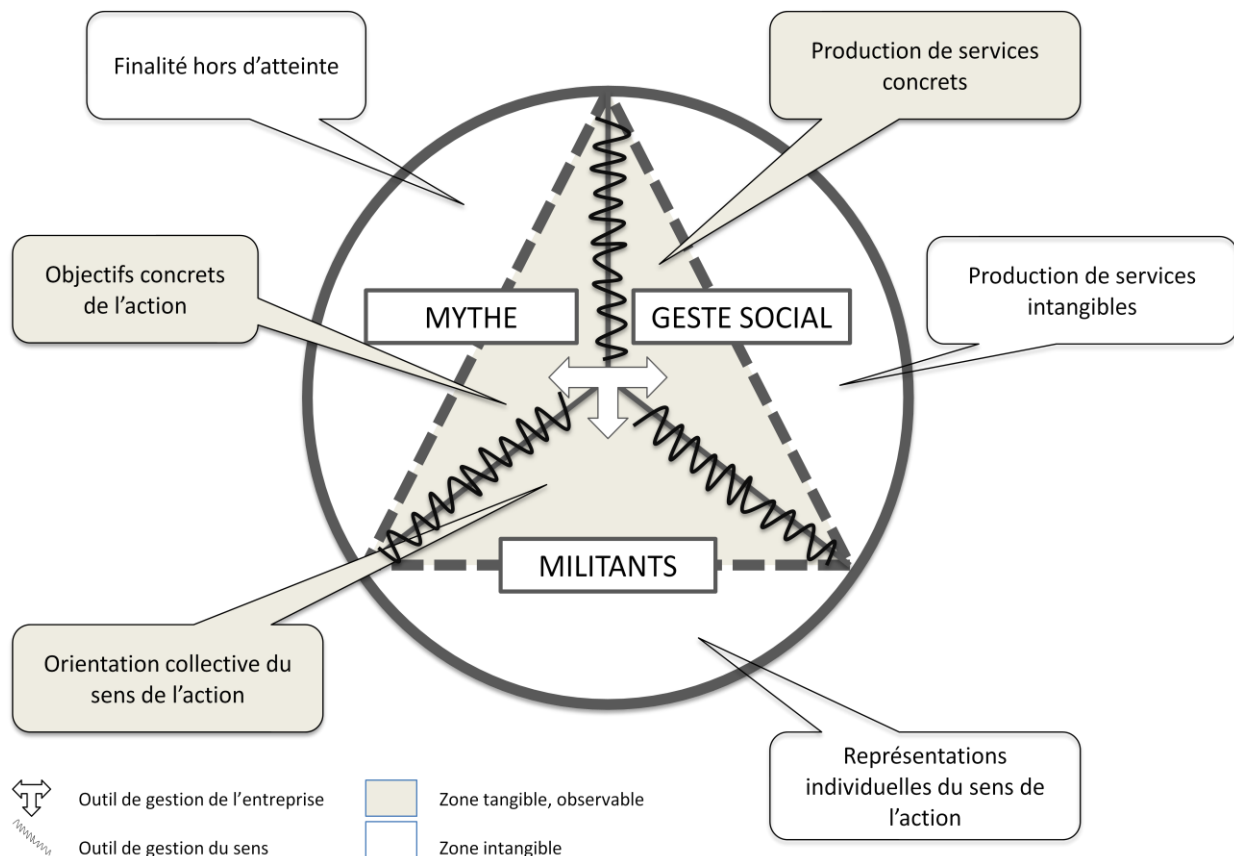
Parmi les exemples mentionnés par l'auteur, est identifiée comme outil de gestion du sens la réécriture des statuts d'une association pour redynamiser l'engagement et réassocier chacun en spécifiant sa place. Dans un autre cas, une association va jusqu'à réinventer le service qu'elle produit pour rapprocher sa production de son projet social initial : elle passe d'une logique de l'offre de services aux collectivités locales à une logique d'accompagnement des initiatives des jeunes.

Pour observer plus précisément dans quelles conditions et sur quels registres s'opère la création de ces outils, Rousseau F. approfondit une réflexion de Riveline C.<sup>3</sup> Il postule que les organisations « militantes » fonctionnent selon un triptyque : **un mythe auquel des tribus qui se reconnaissent par la pratique de gestes rituels donnent du sens**. Le pôle du mythe concerne le projet, l'intention poursuivie. Celui de la tribu regroupe les hommes et les femmes qui y œuvrent donc les militants. Enfin, les rites sont le geste social : les activités qui sont pratiquées régulièrement et permettent de se reconnaître.

Il est important de souligner que chaque pôle est constitué de deux dimensions : une dimension tangible et une autre intangible, *« plus floue, moins décelable »*.

---

<sup>3</sup> Claude Riveline, "La gestion et les rites", *Gérer et Comprendre*, n°33, décembre 1993, p.82-90



**Figure 2 : triptyque quête du sens**  
**Source : Rousseau F. (2007)**

Pour saisir son analyse dans sa complexité, nous reprenons l'exemple des Restos du cœur étudié par l'auteur.

- **Mythe** : La dimension intangible du mythe, représentée sur le schéma ci-dessus par la case incolore et extérieure au triangle « finalité hors d'atteinte » pourrait être résumée pour les Restos du cœur par « personne sur terre ne doit mourir de faim ». Ce mythe est inaccessible dans le sens qu'aucune action ne peut suffire à résoudre la problématique dans sa globalité. La dimension tangible du mythe, représentée par la case colorée « objectifs concrets de l'action » est pour les Restos du cœur l'action locale, dans le but plus accessible de faire reculer la misère.
- **Geste social** : L'activité qui est pratiquée par les militants est la distribution de repas, il s'agit bien de la production d'un service concret, qui apparaît dans la zone intérieure du triangle dans le pôle geste social. La zone extérieure et intangible traduit la dimension immatérielle de ce geste qui est dans ce cas une amélioration de la vie sociale. En effet la répétition du geste : distribuer des repas, est source de vie sociale plus solidaire.

- Militants : ils se motivent pour agir, forts du mythe fondateur « *personne sur terre ne doit mourir de faim* ». Il est particulièrement intéressant de souligner ici la différence entre la zone tangible et intangible du pôle. Ce qui est intangible, ce sont les représentations individuelles du sens de l'action. L'auteur remarque en effet lors des entretiens menés que les valeurs au nom desquelles agit chaque militant (politiques, religieuses, philosophiques..) ne sont pas mises en avant, et ceci pour éviter tout risque de discorde. Ainsi, bien que guidant les individus et vecteurs de l'engagement, ces motivations individuelles sont imperceptibles, on les retrouve alors dans la zone incolore « représentations individuelles du sens de l'action ». Ce qui est tangible dans ce pôle et que l'auteur retrouve systématiquement dans les témoignages, donc l'engagement collectif, est incarné chez ces militants par des normes collectives de don de soi et de transgression.

Les dirigeants, ou autres acteurs impliqués qui voudraient recharger de sens le projet pour palier les tendances à l'isomorphisme, ne peuvent qu'agir sur la dimension tangible du triptyque. C'est dans ce cadre que prend forme ce que l'auteur appelle « *la fabrique de sens* ». Il s'agit de la création d' « **outils de gestion du sens** » souples et denses, capables d'agir sur toutes les zones frontières des trois pôles en tissant le lien social.

Cet ancrage théorique met l'accent sur la coexistence et l'articulation des logiques militante et gestionnaire au sein des organisations. Il offre ainsi un premier cadre d'analyse que nous mobiliserons pour appréhender les évolutions des deux projets observés et les dispositifs éventuellement mis en œuvre pour « *produire du sens* », et donc préserver le projet social et politique. Il passe toutefois sous silence un élément qui apparaît majeur aussi bien pour Femu Qui que pour Hôtel du Nord : l'hétérogénéité au sein des acteurs en présence dans le projet. Or il nous semble que cette hétérogénéité peut avoir des conséquences relativement à la mobilisation des parties prenantes et notamment en terme de quête du sens. Aussi, il nous a semblé essentiel de compléter notre grille de lecture avec des travaux qui prennent en compte l'hétérogénéité.

La question que nous nous posons spécifiquement : la mobilisation des acteurs au fil de l'évolution des projets trouve alors un écho particulièrement pertinent avec la Sociologie de la Traduction (ST) et la théorie de l'objet frontière, qui elles, s'intéressent à l'hétérogénéité et complètent les apports précédemment exposés.

### **III) La sociologie de la traduction et l'objet-frontière comme prismes d'observation de la mobilisation**

Eu égard à l'hétérogénéité des acteurs impliqués au sein des deux projets innovants et dans le but d'observer les modalités d'association des différentes parties prenantes, nous utiliserons deux grilles d'analyse complémentaires que sont la sociologie de la traduction et la théorie de l'objet frontière.

Cette dernière a pour avantage de faire preuve de moins de déterminisme que si l'on se situe dans le cadre de la traduction théorisé par Callon et Latour. En effet, pour la théorie de l'objet-frontière, la traduction est laissée ouverte, indéterminée et réalisée par les acteurs eux-mêmes (Star et Griesemer, 1989) alors que la théorie de la traduction attribue exclusivement au promoteur du projet le rôle de traducteur: c'est lui qui va successivement « problématiser », « traduire », « enrôler »...

#### **III.1) La sociologie de la traduction**

Les deux organisations étudiées portent des projets originaux, qui revêtent des caractéristiques différentes mais ont pour trait d'union la mobilisation citoyenne et l'outil économique comme moyen d'émancipation. Alors même que Femu Qui témoigne d'éléments d'antériorité évidents qui ont conduit à la professionnalisation de la structure, Hôtel du Nord, beaucoup plus jeune, cherche à consolider son modèle économique tout en luttant contre un potentiel dévoiement du projet. Dans les deux cas, la mobilisation citoyenne appelle à des processus de traduction puisque pour diffuser le message, les initiateurs du projets sont amenés à le recomposer, pour le rendre intelligible aux différentes sphères composant la société. Par ailleurs, Femu Qui et Hôtel du Nord ont la particularité d'associer des parties prenantes très hétérogènes : du militant à l'institution en passant par l'entreprise privé et la collectivité territoriale. Ici aussi, « *chaîner* » toutes les entités participant au projet implique nécessairement d'aboutir à des points de convergence entre les différentes représentations et d'établir un message commun.

Dans un premier temps, nous nous appuierons sur les travaux de M. Callon et B. Latour, principaux théoriciens de la sociologie de la traduction, pour appréhender comment s'opère la mobilisation et identifier les principales inflexions des deux projets observés.

Au commencement de leurs travaux, les deux auteurs s'emploient à reconstituer les processus par lesquels la science se construit. Ils avancent notamment que les faits scientifiques trouvent leur légitimité en dehors d'eux-mêmes : plutôt au sein des réseaux qui les portent, véritables dispositifs d'actions mêlant humains et non humains. La notion d'« *entre-définition* » utilisée par les sociologues de la traduction traduit une certaine montée en généralisation de ce postulat ou du moins une extension du raisonnement puisqu'elle considère que la solidité d'un fait dépend de l'« *irréversibilité du réseau qui le porte* ». Notre objet d'observation, qui a trait sur deux territoires à des transformations de pratiques économiques et sociales, pourrait trouver un intérêt dans ce cadre. L'« *irréversibilité* » des deux réseaux observés pourrait ainsi être considérée comme catalyseur des initiatives, dans le sens que les constats ou valeurs qui animent les acteurs des organisations, si ces derniers parviennent à se structurer solidement, pourraient être diffusés et partagés par la société civile, en produisant des effets de transformation escomptés.

Un autre apport de la ST réside dans sa capacité à penser avec une égale attention les acteurs humains et non humains qui interagissent : ils forment ce que les auteurs appellent des réseaux socio-techniques. Toutes les composantes de la vie quotidienne sont ainsi prises en compte (hommes, objets, lieux...). Nous considérons avec Latour (2007) que toutes ces composantes doivent être appréhendées si l'on veut respecter et s'approcher d'une réalité de ce que peut être la société.

Les deux auteurs définissent la traduction comme une relation symbolique « *qui transforme un énoncé problématique particulier dans le langage d'un autre énoncé particulier* ». (Callon 1974-1975, p.19). La traduction est aussi posée comme un mouvement « *qui lie des énoncés et des enjeux a priori incommensurables et sans communes mesures* » (Callon et Latour 1991, p.32). Cette dernière définition met particulièrement en lumière la pertinence de la sociologie de la traduction pour notre objet.

La société Femu Qui, qui émerge d'un mouvement politique autonomiste corse (UPC) a vu s'arrimer par la suite des institutions publiques (Collectivité Territoriale de la Corse et Caisse des Dépôts). Les enjeux généraux auxquels ambitionnent de répondre ces deux catégories d'acteurs sont *a priori* effectivement « *incommensurables et sans communes mesures* » puisque le parti autonomiste pense Femu Qui comme un outil d'émancipation du peuple corse, visant l'auto détermination de ce dernier, et le situant dans une position de défiance face aux institutions. Les pouvoirs publics quant à eux *via* les politiques publiques,

visent le développement économique des territoires dans une tradition française jacobine centralisatrice. Or, il se trouve que ces deux parties prenantes vont se retrouver associées autour d'un même projet. C'est bien cette association que la sociologie de la traduction nous permet d'éclairer.

Traduire consiste à rendre compréhensible un objet pour un acteur, il s'agit du déploiement d'un ensemble de méthodes « *qui me permet d'allier l'autre à moi* » (Akrich et al., 1988a ; Akrich et al., 1988b).

Par ailleurs, la sociologie de la traduction apporte une grille de lecture polymorphe, qui permet d'analyser aussi bien la gestion de l'hétérogénéité que la structuration et l'évolution des interactions entre les différentes parties prenantes : « *Traduire c'est décrire, organiser tout un monde peuplé d'entités (actants) dont les identités et les interactions sont par là même définies ainsi que la nature de leurs interactions. Dans ce modèle, la notion d'action disparaît au profit de celle de traduction.* » (Callon, 2006, p.243).

M. Callon et B. Latour identifient des étapes et construisent un canevas dans le but d'exposer au mieux le processus de traduction. Nous retiendrons ici quelques unes de ces étapes qui semblent incontournables à l'étude de notre objet.

**L'analyse du contexte** consiste tout d'abord à identifier tous les actants en présence, leurs intérêts et leurs enjeux. Il est important de souligner que la ST s'attache à inclure dans son analyse aussi bien humains que non humains, ce qui nous permettra de prendre en compte différents éléments de l'environnement qui impactent sur la démarche.

La phase de **problématisation** correspond à la matérialisation de l'enjeu auquel répond l'agrégation des différentes entités analysées. Femu Qui et Hôtel du Nord sont toutes deux pensées pour répondre à un besoin identifié sur le terrain. Les promoteurs du projet, autrement dit les membres fondateurs des deux organisations, décident d'impulser l'action collective en réponse à ce « problème » qu'ils ont identifié. La « solution » imaginée prend en compte la diversité d'identités et d'intérêts en présence. Parmi les cas d'études relatés par M. Callon et B. Latour, le cas Aramis illustre particulièrement bien cette étape. Il s'agit d'un projet de métro qui vise à désengorger les centres villes tout en améliorant la qualité du transport. La demande des clients est satisfaite puisque le projet permet un compromis entre transport individualisé et transport en commun grâce à la petite taille des rames qui peuvent se décrocher (s'arrêter en station alors que les autres rames continuent leur trajet) et donc fournir un service plus

adaptable et plus rapide. Les institutions publiques, également parties prenantes (Ville de Paris, Conseil Régional Île de France) trouvent quant à elles satisfaction dans l'objet même du projet. Pour répondre à un souci de sécurité et au risque de face à face qui pourrait être périlleux (problème de sécurité publique) à cause d'une trop petite taille des rames, celle-ci a été spécialement adaptée. L'aéroport de Paris, client potentiel, verrait aussi par ce projet une optimisation de son offre de service et une possible augmentation de son chiffre d'affaires.

Pour penser et concilier les différents intérêts et enjeux des parties prenantes lors de cette phase de problématisation, les deux auteurs mentionnent l'existence de **traducteurs**. Il s'agit d'acteurs ayant la légitimité et le crédit nécessaire à l'introduction du projet. C'est bien là que réside une des différences majeures face à la théorie des objets frontières que nous évoquerons plus tard, qui elle, laisse la traduction libre et indéterminée.

Après la problématisation vient l'établissement de **dispositifs d'intéressement**. Ils sont l'outil de l'effort d'intéressement des acteurs (Callon et Law, 1988, p. 87). Les promoteurs du projet doivent en effet penser à déployer de tels dispositifs au sein des espaces de négociation pour faire adopter leur démarche.

**Point de passage obligé et convergence** : Il s'agit d'un lieu ou d'un énoncé incontournable, qui conditionne la construction du réseau.

M. Callon et B. Latour repèrent également une autre catégorie d'acteurs clefs qui viennent compléter le rôle des traducteurs : **les porte-paroles**. Ils sont de véritables relais et contribuent à diffuser le message tout en élargissant le réseau. Chaque entité ou partie prenante en présence peut ainsi compter sur son porte-parole pour la représenter.

Entre les entités en présence, les liaisons se créent notamment grâce à des **intermédiaires**, qui peuvent être humains ou non humains. Les quatre types d'intermédiaires identifiés sont : les informations, les objets techniques, l'argent, les êtres humains et leurs compétences.

La question que nous nous posons est bien celle des conditions de la mobilisation d'acteurs hétérogènes autour de nos deux projets. Dès lors, **l'enrôlement** des acteurs, autre étape repérée par M. Callon et B. Latour, est celle qui se révèle la plus utile à l'appréhension de notre objet. Par enrôler les auteurs entendent : donner un rôle. Par là même se construit chez les actants un sens, un intérêt, qui justifie leur arrimage et leur participation active au



projet. L'enracinement des actants et de par la pérennisation du réseau, sont alors tributaires de cette phase d'enrôlement.

La vigilance et la transparence tout au long du processus de construction et d'extension du réseau sont également considérées comme fondamentales par les auteurs.

### **III.2) Vers une approche plus écologique des dynamiques collectives : la théorie de l'objet-frontière**

Alors que dans la ST, la traduction est conduite par les promoteurs de projets, dans la TOF, la traduction est laissée ouverte, indéterminée et est réalisée par les acteurs eux-mêmes (Star et Griesemer, 1989). C'est là sa distinction majeure : le caractère asymétrique de la ST est remis en question puisque selon les auteurs à l'origine de la TOF les opérations de traduction ne sont pas l'apanage des promoteurs du projet.

Alors que la ST prévoit des points de passage obligé pour permettre la convergence des intérêts et des points de vue, la TOF ouvre d'autres voies. Dans un article fondateur de la TOF (Star et Griesemer, 1989), les résultats observés pour le Musée de la Zoologie des Vertébrés de Bekerley dégagent deux autres manières de rassembler du multiple pour créer du commun : les méthodes standardisées d'une part et la construction d'objets frontières d'autre part.

Nous nous attarderons ici uniquement sur ce deuxième dispositif que sont les objets frontières puisque les deux organisations observées n'adoptent pas a priori de méthodes standardisées. Ces dernières sont définies dans la littérature par un processus linéaire, qui induit beaucoup de rigueur et de « discipline ». Il s'agit d'appliquer des protocoles types en se conformant à une certaine façon de faire. Or nos deux organisations, petites par leur nombre de salariés et dans le champ de l'innovation sociale, font preuve de beaucoup d'adaptabilité, d'hétérogénéité et ne trouvent pas de pertinence dans ce cadre théorique que sont les méthodes standardisées.

Nous développerons alors plutôt la deuxième voie que les auteurs proposent : la construction d'objets frontières. Revenant sur cette notion, P. Trompette et D. Vinck (2009) les définissent comme des « *objets abstraits ou concrets, dont la structure est suffisamment commune à plusieurs mondes sociaux pour qu'elle assure un minimum d'identité au niveau de l'intersection tout en étant suffisamment souple pour s'adapter aux besoins et contraintes spécifiques de chacun de ces mondes.* » Star (1989, p.52) met en évidence dès l'origine le

contexte d'hétérogénéité dans lequel sont mobilisés les objets-frontières : « *La construction des objets-frontières est un phénomène collectif, communautaire qui requiert au moins deux groupes d'acteurs de points de vue différents* ».

Si l'on se réfère à l'article sur le Musée de la Zoologie des Vertébrés à Berkeley : « *The intersectional nature of the museum's shared work creates objects which inhabit multiple worlds simultaneously, and which must meet the demands of each one. [...] In natural history work, boundary objects are produced when sponsors, theorists and amateurs collaborate to produce representations of nature* » (Star et Griesemer, 1989, p. 408). Les auteurs insistent bien sur le caractère intersectoriel du musée qu'ils étudient. A la recherche d'une réponse à la question : comment se produisent les sciences? , ils remarquent qu'au sein du musée, qui se présente comme une institution, la science est co-produite par différentes catégories d'acteurs : profanes, professionnels... Ainsi le musée lui même chevauche sur différents mondes sociaux. Le problème qui se pose alors est la réconciliation de la signification d'une même chose dans des mondes différents (Star et Griesemer, 1989, p. 388). C'est bien à cet effet qu'est introduite la notion d'objet frontière : leur caractère frontalier permet alors d'associer la diversité et de coopérer. On voit bien que les objets frontières peuvent apparaître comme des outils de médiation dans les processus de coordination entre experts et non experts. Nous supposons alors leur présence au sein des deux organisations observées puisque toutes deux rassemblent des collectifs bénévoles, non-experts en économie, et des équipes salariées de profils gestionnaires.

Le cas d'étude précédemment mentionné - Musée de la Zoologie des Vertébrés de Bekerley - propose une typologie des objets frontières : sont identifiés comme tels des spécimens, des notes de terrain, des musées ou des cartes de territoires particuliers.

Catégories	Définitions
Traduction par Trompette et Vinck, 2009 (p.8)	
Le répertoire	<p>« Ensemble d'objets classés et indexés de façon standardisée qui permet de gérer l'hétérogénéité de façon modulaire. » Exemple des auteurs: la bibliothèque du musée de Berkeley</p> <p>Il s'agit de tout type d'objet/lieu qui permet de juxtaposer de la diversité, selon des règles, ici de référencement, communes. Pour se rapprocher d'objets que nous connaissons, nous pouvons penser à des lieux de collection d'information comme des bases de données par exemple.</p> <p>=&gt; <i>Le contenu est le même pour tous les acteurs mais on peut y mettre des choses différentes et qui correspondent à chacun. Il suffit pour ce la de les mettre dans une certaine forme que l'objet en question reconnaît et supporte.</i></p>
L'idéal-type	<p>« Modèle général délaissant les spécificités locales ou singulières et susceptible d'être adapté et complété par les différents participants à l'espace d'action collective. » Exemple des auteurs : la notion d'espèces</p> <p>Nous pourrions ici penser à des termes génériques comme « pierre », « véhicule » ou « habitat » par exemple : ces termes regroupent une importante variété d'objets et permettent de rassembler sous une même enseigne des hétérogénéités importantes. La yourte et la maison pavillonnaire sont toutes deux des formes d'habitat, mais elles n'en restent pas moins différentes.</p> <p>=&gt; <i>Il s'agit ici de quelque chose qui n'a pas de réalité concrète et qui est partagé par un ensemble d'acteurs, auquel ils peuvent tous se référer, mais qui ne signifie pas la même chose pour chacun.</i></p>
L'enveloppe	<p>« Ensemble de frontières conventionnelles désignant des objets qui partagent les mêmes frontières avec des formes internes différentes. » Exemple des auteurs : l'Etat de Californie</p> <p>Une salle d'exposition pourrait en être un autre exemple. Ces délimitations physiques sont établies, mais elle peut accueillir une diversité de contenus, de formes, etc.</p> <p>=&gt; <i>Là aussi, le contenant est le même pour tous les acteurs mais le contenu ET la forme du contenu peuvent varier en fonction des acteurs.</i></p>
Le format standard	<p>« Facilite la communication et le rapprochement de contenu divers. » Les tickets de caisse pourraient en être un exemple aisément compréhensible : dans un même magasin, ils ont tous la même forme mais permettent de rendre compte d'une hétérogénéité importante, d'une grande diversité. Parce qu'ils sont tous au même format, leurs contenus peuvent être lus et comparés.</p>

**Figure 3 : Classification des objets-frontières**  
Source : Leïa Abitbol, 2012

Au delà de ces formes singulières d'objets frontières, il est intéressant de remarquer avec Guston (2001, p.400-1) que le musée lui même peut-être considéré comme une « **organisation frontière** ». De même dans le cadre des deux organisations que nous observons, le concept trouve un écho particulier puisqu'elles sont à cheval sur plusieurs mondes sociaux et régulent ainsi l'hétérogénéité.

Nous avons jusqu'ici insisté sur la dimension de « flexibilité interprétative » de l'objet-frontière, qui lui permet, grâce à une certaine constance identitaire, de traverser les frontières entre différentes catégories d'acteurs, que les auteurs appellent « communautés de pratiques ». Toutefois, cette dimension de l'objet-frontière s'articule à une autre caractéristique, tout aussi importante : l'« infrastructure informationnelle invisible » (Bowker et Star, 1999). Pour permettre la coordination entre les communautés de pratiques, l'objet-frontière doit être d'emblée équipé d'une infrastructure invisible liée à des standards, des normes, des conventions de ces différentes communautés. Cette infrastructure est transportée par l'objet-frontière mais également modifiée avec lui. « *L'infrastructure ne part pas de rien ; elle se bat avec l'inertie de la base installée et hérite de ses forces et contraintes.* » (Star, 2007). L'infrastructure apparaît dès lors dans ces conditions l'élément permettant à chaque acteur de s'approprier l'objet-frontière et de contribuer à sa transformation dans le temps. Nous faisons le constat, avec Trompette P. et Vink D. (2009), que le rôle de l'infrastructure a souvent été minoré voire oublié dans la littérature, qui se focalise sur le caractère de flexibilité interprétative de l'objet-frontière pour expliquer la coordination en contexte d'hétérogénéité. Or, oublier que l'objet-frontière est équipé, est selon les auteurs une erreur d'interprétation. Granjou C. et Mauz I (2009) font partie des auteurs qui remettent l'accent sur le rôle de l'infrastructure : elles s'appuient sur l'estimation de la population de loups en France, entreprise qui a réuni une multiplicité d'acteurs, pour montrer que l'objet-frontière qui relie ces acteurs : l'indice de présence du loup (incarné notamment par des poils), est équipé d'une infrastructure sans laquelle il serait inopérant. L'objet-frontière - donc l'indice de présence - va être équipé tout le long du processus de codes et de conventions qui vont permettre son assimilation et son traitement par les acteurs successifs : « *conditionnement préservant les faibles traces d'Adn et assurant leur traçabilité (permettant aux généticiens de s'en saisir), indice de qualité de l'analyse génétique (permettant aux bio-mathématiciens d'intervenir), fourchette de probabilité entourant l'effectif moyen calculé (ouvrant à son appropriation plus large dans la sphère politique et au sein de la controverse publique)* ». (Granjou C., Mauz I., 2009).

Pour résumer, rappelons que bien que s'inscrivant dans la lignée des travaux produits par la ST, la TOF nous apporte un éclairage plus écologique en ce sens qu'elle prend en compte une pluralité de processus de traduction. La ST « *s'intéresse au travail de traduction d'un acteur principal* » (Peters et al., 2010, p.67) alors que la TOF mobilise de « *multiples traductions* » (Peters et al., 2010, p.67). Le caractère asymétrique de la ST remis en cause nous permettra alors d'observer des processus plus collectifs, mettant en scène une diversité d'acteurs en charge de la traduction.

## Problématique

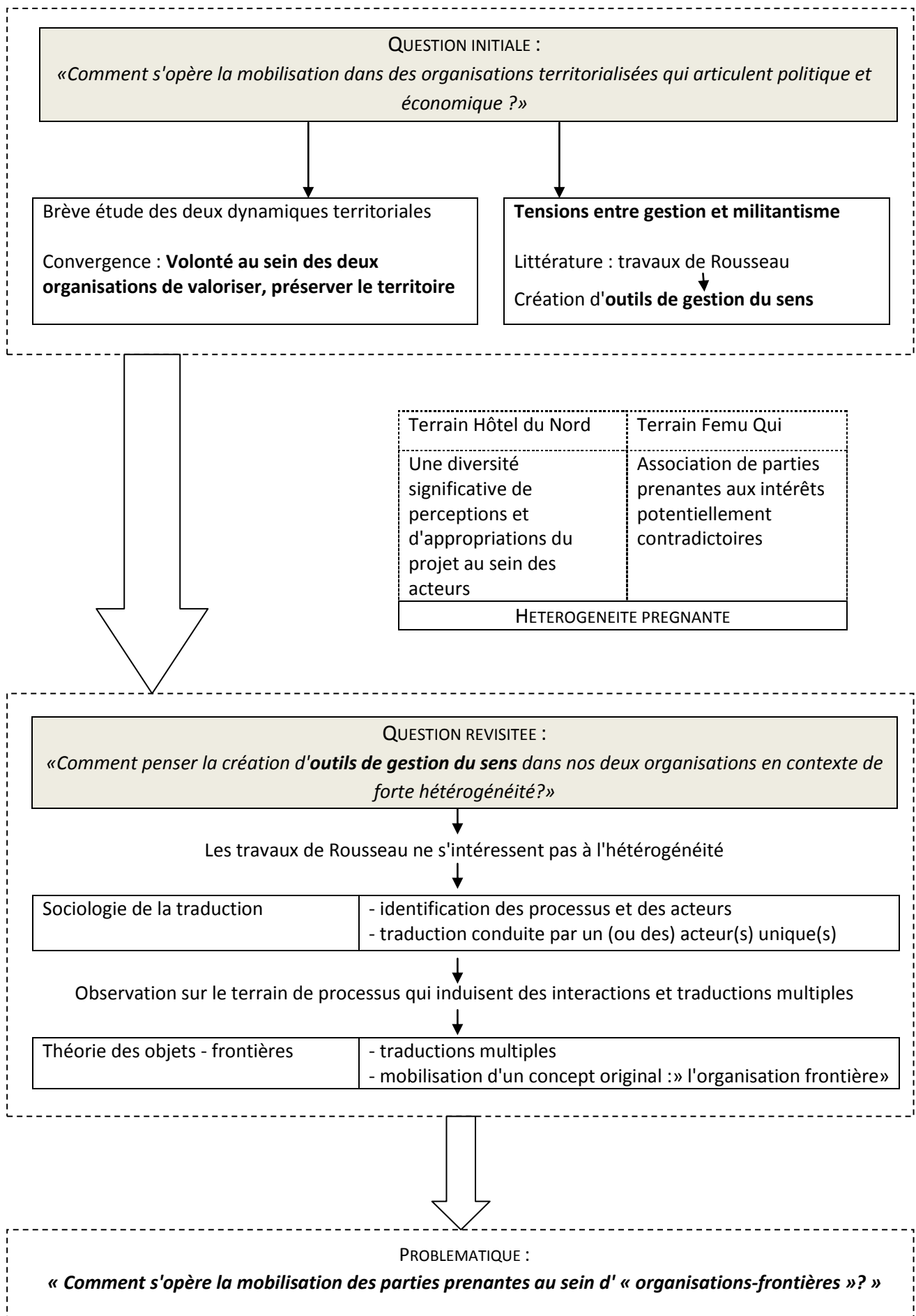
Ce travail a pris naissance dans le but d'observer comment s'opère la mobilisation dans des organisations territorialisées qui articulent politique et économique. Nous avons donc choisi d'éclairer cette apparente dichotomie par les travaux de Rousseau, qui illustrent particulièrement bien les tensions potentielles entre logique militante et gestionnaire. Les réponses qu'il propose à cette mise en tension des projets originels réside dans la construction d' « outils de gestion du sens ». Après une brève mise en lumière des deux territoires sur lesquels s'implantent Hôtel du Nord et Femu Qui, nous avons mis en exergue l'hétérogénéité qui caractérise les dynamiques organisationnelles. Elle sera d'ailleurs développée dans la partie 3 (II).

Néanmoins, les travaux de Rousseau ne s'intéressent pas du tout à l'hétérogénéité, dont la prise en compte semble incontournable à la pertinence de notre analyse. Nous avons alors mobilisé un cadre théorique qui nous permette d'appréhender la mobilisation des parties prenantes en contexte d'hétérogénéité : la Sociologie de la Traduction. Ce cadre tire sa légitimité ici de sa capacité à détailler et approfondir les différents processus que nous observerons, dans la volonté d'expliquer précisément la nature des opérations de traduction qui se mettent en place à des moments identifiés d'inflexion de chaque projet.

A ce moment là, nous avons identifié un manque puisque les allers retours entre théorie et terrain ont fait émerger la nécessité d'un cadre qui ne propose pas une lecture asymétrique des opérations de traduction mais qui les appréhende plutôt comme des processus collectifs. La dynamique de groupe observée à Hôtel du Nord nous a fait prendre conscience que certains processus de traduction n'étaient pas l'apanage des « promoteurs du projet ». Or, si l'on situe dans le cadre de la ST, l'action du traducteur est quasiment « *impérialiste* » (Trompette P.,

Vinck D., 2009) puisque tout processus de mobilisation découle de sa propre initiative : c'est lui qui déclenche l'opération de traduction, crée des dispositifs d'intéressement, enrôle les acteurs... Bien que l'on retrouve souvent cette situation dans les organisations, notre cas d'étude appelle également à certains moments, à une prise en compte plus « écologique », capable d'expliquer des traductions multiples, à l'origine de différents acteurs. Nous avons alors trouvé une réponse dans le cadre de la Théorie des Objets-frontières, qui vient compléter les apports de la Sociologie de la Traduction. Les objets-frontières, intersectoriels, à cheval sur plusieurs mondes sociaux, apparaissent comme des outils intéressants, favorisant la pérennisation de la mobilisation des acteurs hétérogènes à travers des traductions multiples.

Au fil de l'eau, nous nous sommes aperçues que l'hétérogénéité caractérisant nos deux organisations pouvaient nous amener à les considérer elles-mêmes comme des objets-frontières. Elles sont en effet au carrefour de différents mondes sociaux et se structurent au fil du temps pour maintenir une cohésion entre eux. Leur structure et leur objet sont suffisamment commun aux différentes catégories d'acteurs pour assurer un minimum d'identité tout en étant suffisamment « souples » pour s'adapter aux intérêts et besoins spécifiques de chacun. La revue de littérature effectuée nous permet alors de reformuler notre question initiale de la façon suivante : *Comment s'opère la mobilisation au sein d'organisations-frontières territorialisées, qui articulent politique et économique?*



**Figure 4 : Evolution du questionnement**  
 Source : élaboration par l'auteur

## **PARTIE 2 : PRESENTATION DE LA METHODE**

Nous choisissons de réaliser ce travail sous la forme de deux études de cas, qui nous a paru la plus appropriée à la comparaison des deux organisations que nous avons investies. Il nous faudra les suivre dans leurs fonctionnements et retracer leurs historiques d'évolution pour y retrouver des procédés identifiés dans le cadre de la revue de littérature. La comparaison nous permettra alors de dégager des invariants et de souligner les divergences tout en essayant d'expliquer leur origine.

### *Phase d'exploration et de définition des contours de l'objet*

Les premiers temps d'exploration ont été marqués par la rencontre d'acteurs de terrain touchant dans leurs pratiques professionnelles à la question de la gouvernance et de l'association de parties prenantes multiples. Les témoignages et éclairages de P. Oswald, co-gérant de la Scop Place (conseil et accompagnement d'activité sur des questions de gouvernance) et P. Levy (accompagnateur, formateur) nous ont alors amenés à préciser notre questionnement en nous focalisant sur la place de la mobilisation des parties prenantes dans les dynamiques de groupes.

### *Outils mobilisés pour le recueil de données*

Divers outils ont été mobilisés pour le recueil des données de terrain:

- Entretiens individuels de libres à semi-directifs

Nous avons fait le choix de recueillir nos informations par le biais d'entretiens individuels en face à face, semi directifs quand c'était nécessaire. Il s'agissait d'une méthode appropriée pour laisser nos interlocuteurs s'exprimer librement (élément essentiel à l'obtention de données riches et diversifiées), tout en les guidant un minimum sur des axes que nous avons jugés essentiels. Les entretiens ont pour la plupart été enregistrés puis retranscrits dans leur intégralité. Cette tâche de retranscription, bien que très lourde, était indispensable pour dégager des éléments précis de l'analyse comparative. A une grille d'entretien rigide, qui nous aurait privés d'une diversification des données obtenues, nous avons préféré une grille évolutive, avec seulement l'identification des axes essentiels, puis une adaptation au fil du temps en fonction des informations reçues et des positions de nos interlocuteurs dans l'organisation.



Entretiens :

- |  |   |            |
|--|---|------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- P. Oswald, co-gérant de la Scop Place</li><li>- P. Levy, formateur accompagnateur</li><li>- G. Simeoni, élu Assemblée de Corse, Femu a Corsica</li></ul>   | } | Eclairages |
| <ul style="list-style-type: none"><li>- 7 sociétaires</li><li>- P. Wanner, gérant</li><li>- N. Cazals, coordinatrice de réseau</li><li>- C. Bouron, directrice de l'Addap 13</li></ul>   | } | HdN        |
| <ul style="list-style-type: none"><li>- M. Zonenberg, délégué général de l'ADEC</li><li>- F. Bonifaci, direction adjointe opérationnelle de l'ADEC<br/>département financement de l'Entreprise &amp; ESS</li><li>- J.F. Stefani, président du Directoire de Femu Qui</li><li>- G. Guironnet, président de l'association Femu Qui Inseme</li><li>- A. Olivieri, trésorier de l'association Femu Qui Inseme</li><li>- 4 «<i>petits porteurs</i>» (entretiens téléphoniques)</li><li>- porteur qualifié</li></ul> | } | Femu Qui   |

- outil de synthèse des entretiens
- Observation participante

Au delà de ces entretiens, et pour enrichir les observations recueillies sur nos deux lieux de stage, nous avons jugé essentiel de participer à certains moments-clefs de la vie de chaque organisation. Pour Hôtel du Nord, nous avons participé à :

- réunions hebdomadaires des sociétaires d'Hôtel du Nord
- Commission Patrimoine : instance regroupant les acteurs des quartiers Nord autour de la convention de Faro, réflexions patrimoniales

Les deux instances bénévoles de Femu Qui ont un rôle consultatif pour l'une et décisionnaire pour l'autre. Leur poids et leur rôle est primordial au sein de l'organisation et nous n'aurions pu nous priver de participer à une réunion de chacune de ces instances :

- Comité des engagements du 19/06/2013
- Conseil de Surveillance du 19/06/2013

Par ailleurs, l'Assemblée Générale des actionnaires nous a permis d'observer la dynamique organisationnelle avec la présence de toutes les parties prenantes.

- Alternance d'échanges formels et informels

Parfois, nous nous sommes aperçues que des entretiens formels et enregistrés étaient facteurs de « blocage » chez certains de nos interlocuteurs. Nous percevions une certaine gêne qui induisait à nos yeux de l'autocensure. C'est ainsi que nous avons décidé de rencontrer certaines personnes dans des lieux très informels tels qu'un café ou la terrasse du domicile d'un petit porteur de Femu Qui. Assister à l'« *apéro sociétaire* » d'Hôtel du Nord nous a aussi aidé à comprendre les liens qui unissent les membres de la coopérative.

### *Difficultés rencontrées*

Le fait d'être arrivés très tôt sur le premier lieu de stage (Hôtel du Nord) et très tard sur le second (Femu Qui) limite la portée de l'analyse. Le recueil de données a dû opérer à Hôtel du Nord sans avoir connaissance de la seconde organisation de l'étude et donc de l'orientation définitive du mémoire. Il en ressort que la richesse d'informations est contrastée et favorise notre posture d'observation des évolutions du projet de Femu Qui, au détriment d'Hôtel du Nord. Dans l'espoir de corriger cet écart, un dernier contact a été pris à distance avec une membre fondatrice de la coopérative, pour éclairer et valider certains points.

Une mauvaise connaissance du paysage politique et institutionnel Corse lors de l'arrivée dans la structure de stage a également été un frein à la bonne compréhension de la dynamique organisationnelle et des relations qui relient la SA à ses parties prenantes. Pour combler ces lacunes et palier un déficit d'informations, jugées primordiales à une bonne appréhension du terrain (puisque une partie de l'analyse porte sur le territoire), nous avons sollicité un entretien auprès d'un élu de l'Assemblée de Corse. Cet échange a eu lieu dans un contexte informel mais est parvenu, par la pertinence du « topo politique » de notre interlocuteur, à fournir des éléments de base pertinents et indispensables à toute ambition d'analyse.

## **PARTIE 3 : HOTEL DU NORD, FEMU QUI : LA MOBILISATION PAR LE PRISME D'UNE GRILLE DE LECTURE POLYMORPHE**

Nous situerons en premier lieu notre terrain par une présentation sommaire des deux organisations en nous efforçant ensuite de souligner l'hétérogénéité qui les caractérise et le niveau auquel elle se situe. Nous mobiliserons ensuite pour chaque organisation la grille de lecture que nous avons élaborée à savoir : territoire, quête du sens et dynamiques de traduction qui conditionnent la mobilisation.

### **I) Présentation des deux organisations**

Dans un premier temps nous situerons notre terrain d'observation à travers une présentation succincte des deux organisations qui font l'objet de la présente analyse.

#### **I.1) Femu Qui : une SA de capital investissement solidaire**

Créée en 1992 par un appel public à l'épargne insulaire (52,5% du capital actuel), Femu Quì (en Corse : *Faisons ici*, ou plutôt *Entreprenons ici*) est une Société de Capital Investissement dont l'activité est l'investissement dédié au renforcement des fonds propres des entreprises affiliées afin de leur ouvrir l'accès aux financements bancaires nécessaires à la réussite de leur plan de développement. La création ou le maintien d'emplois est un axe essentiel. Au-delà de cette exigence, il n'y a pas de critère de sélection stricts mais le sens des projets est un axe incontournable : « *valorisation des ressources naturelles et des productions locales, énergies renouvelables, valeur ajoutée sociale ou environnementale, activités stratégiques, accompagnement jeunes entrepreneurs* ». L'activité est encadrée par une charte, adoptée en 1991 (cf : **annexe 1**), qui place l'homme (et non le capital), l'ouverture la plus large à la société corse, le fonctionnement démocratique et la transparence au centre de la démarche.

Femu Qui S.A. contribue très concrètement à la création ou au maintien d'emplois en Corse par des interventions financières à risque : exclusivement dans des entreprises de petite taille, où les opérateurs de capital investissement du marché ne s'aventurent pas, très souvent au stade de la création, où le risque est le plus fort et les fait également reculer. La rémunération moyenne espérée est comprise entre 5 et 8%, soit bien en deçà des rendements

habituellement recherchés. Un accompagnement est toujours assuré ainsi qu'une garantie contractuelle pour le chef d'entreprise de racheter la participation.

Bien que fonctionnant comme une société anonyme classique sur le principe 1 action = 1 voix, l'organisation en collèges a toutefois donné la priorité à l'homme sur le capital. La majorité du Conseil de surveillance ainsi que la Présidence sont obligatoirement dévolues aux petits porteurs. Son actionnariat qui est composé de plus de 2000 petits porteurs, personnes physiques ou entreprises, salariés ou patrons, résidants en Corse ou sur le continent, auxquels s'ajoutent les principales grosses entreprises et institutions de l'île, est objectivement représentatif de l'ensemble de la société insulaire et de sa réelle solidarité. L'existence même de Femu Qui S.A., son fonctionnement démocratique (rapports régulièrement adoptés et dirigeants régulièrement élus par l'assemblée des actionnaires) et transparent (communication aux actionnaires de l'ensemble des financements accordés et large communication externe à vocation pédagogique), contribuent très concrètement au lien social de proximité et à l'amélioration des conditions collectives de l'exercice du dialogue et de la démocratie par le travail et l'action en commun.

Concernant le traitement des dossiers, les instructions sont faites par l'équipe opérationnelle composée du Directoire et de l'assistance. Les engagements se font sur décision du Directoire après consultation du Comité des engagements. Il est toutefois à noter que le Directoire n'est jamais allé à l'encontre de la décision de cet organe de gouvernance, composé de six petits porteurs. Le caractère consultatif est donc à relativiser. Lorsqu'un engagement excède les 200 000 €, une autorisation du Conseil de Surveillance est nécessaire. Organe qui lui aussi est représentatif des petits porteurs qui y représentent sept membres parmi les douze.

## **I.2) Hôtel du Nord : une «coopérative d'habitants patrimoniale»**

Hôtel du Nord est une coopérative dont l'objet est l'amélioration de la vie dans des quartiers considérés sensibles et la revalorisation de ces territoires. Elle réunit habitants, professionnels, entreprises et associations partageant la volonté de changer l'image des quartiers Nord de Marseille en valorisant les patrimoines. Elle œuvre à ce que les habitants s'approprient ce patrimoine notamment par des balades urbaines (cf : **annexe 8**) et des rencontres chez l'habitant par un réseau de chambres d'hôtes. La coopérative déploie diverses ramifications pour générer des retombées économiques dans ces territoires : ils vont de la

vente de produits locaux à l'élaboration d'offres dans le secteur du tourisme responsable. Comme en témoigne le site web de la coopérative : « *Pour que patrimoine et hospitalité se conjuguent au présent, concrètement, vous pouvez séjourner dans des chambres d'hôtes patrimoniales, participer à un séjour solidaire, vous balader autrement, consommer des produits locaux et découvrir les textes, les images et les sons issus de la recherche passionnée menée sur ces quartiers... dans l'intérêt de ceux qui vivent dans ces quartiers, y travaillent ou y séjournent* ». Le principe de base de ce tourisme est le contact avec l'habitant, ce qui suppose la participation du visiteur à la vie locale du territoire visité ou celle de la population d'accueil comme acteurs économiques. Pour préciser la posture d'Hôtel du Nord, C. Breton, membre fondatrice déclare : « *Nous ne sommes pas dans une optique privée quand nous ouvrons les portes de nos maisons. Il s'agit d'accueillir les gens chez nous dans une perspective collective, à l'échelle d'un territoire, au sein d'un ensemble. En cela, c'est différent d'un système classique de chambres d'hôtes, ce sont des chambres patrimoniales si l'on peut dire. Nous ne sommes ni dans une approche nostalgique du patrimoine qui consisterait à présenter un réseau de chambres d'hôtes avec vue sur la mer, ni dans une démarche de type action sociale qui montrerait exclusivement des cités HLM. Nous sommes dans une démarche de patrimoine intégré qui travaille à partir des réalités d'un territoire* ». Nous aurons l'occasion de voir plus tard que cette approche citoyenne, cette démarche du patrimoine intégré, est au centre du processus.

## II) Hétérogénéité des acteurs en présence

Un élément caractéristique commun aux deux dynamiques observées est l'hétérogénéité des acteurs impliqués. Pour la coopérative Hôtel du Nord, on remarque une diversité d'intérêts et d'appropriations du projet au sein même du collectif des sociétaires tandis que du côté de la société de capital-risque Femu Qui on observe l'association de parties prenantes très hétérogènes: des institutionnels aux petits épargnants privés en passant par les porteurs de projets des entreprises affiliées. Dès lors, nous situons notre analyse à deux niveaux différents : dans le premier cas nous nous intéresserons uniquement à la **communauté de pratiques** composée des sociétaires et salariés de la coopérative, dans le second nos observations porteront sur **plusieurs communautés de pratiques**, chacune correspondant à une catégorie d'acteurs.

### II.1) Hôtel du Nord : un projet polymorphe aux appropriations variées

Une analyse des entretiens menés auprès des sociétaires de la coopérative permet de mettre en lumière les disparités d'appropriation du projet. Le gérant de la coopérative affirme : *« Les discours sont très différents, chaque sociétaire s'approprie à sa façon le projet. Le cadre commun est la convention de Faro et les statuts de la coopérative mais à l'intérieur duquel chacun est libre de ses interprétations. »* De son côté, le gérant perçoit le projet d'Hôtel du Nord comme une opportunité pour créer de nouvelles formes de régulation par le droit. Il déclare : *« Ca dépasse l'enjeu 15-16 , on est sur un enjeu de transformation. Il s'agit d'essayer de transformer les règles du jeu et la manière dont le marché du tourisme est organisé et fonctionne »*. Il ajoute : *« Après dix ans d'expérience dans l'économie solidaire, j'ai une posture assez critique. Je me suis rendu compte que ni ça ne changeait le marché ni ça ne changeait les règles du jeu. Hôtel du Nord croise en définitive trois intérêts que j'ai : la création de nouveau droit, le bien commun et l'évolution des mentalités. »*

La conservatrice honoraire du patrimoine, membre fondatrice de la coopérative quant à elle, nous dit : *« Il n'y a aucune infrastructure culturelle dans les 14 et 15ème de Marseille mis à part deux petites structures (petit cinéma + bibliothèque) à l'initiative de la société civile. Comment peut-on écrire l'histoire des quartiers abandonnés? [...] Hôtel du Nord témoigne d'un refus de la rupture entre sachants et soi disant non sachants »*. Pour elle, l'enjeu principal semble être le renforcement de l'identité des quartiers Nord et du sentiment d'appartenance à travers la valorisation du patrimoine matériel et immatériel par les habitants, qui désignent eux-mêmes *« ce qui fait patrimoine »*.

Une autre sociétaire insiste sur le rôle de médiation d'Hôtel du Nord, qui selon elle trouve sa raison d'être dans la nécessité de changer les regards sur les territoires stigmatisés et fragilisés que sont les quartiers Nord. *« je me suis aperçue qu'il y avait beaucoup trop peu de dialogue entre les deux côtés de la Canebière: le sud est et nord ouest. Ca m'a paru appauvrir la richesse de chacun des côtés de cette ville. Hôtel du Nord vise à ce que ces deux parties de la ville se parlent enfin [...] Tout ce qui vient de l'extérieur de Marseille ne vient chez nous que pour des clichés; les journalistes martèlent de lieux communs. Il faut nous libérer de nos images mentales, nos murs sont mentaux. »*.

Pour d'autres sociétaires, l'attachement à la coopérative a trait à des facteurs moins militants et politiques mais que l'on pourrait qualifier de conviviaux ou émancipateurs. Ainsi pour une des sociétaires c'est plutôt le lien social et la volonté de s'intégrer dans son nouveau quartier qui prime: *« Je suis venue ici avant tout pour rencontrer des gens de mon quartier,*

*qui veulent le faire vivre ». Un autre décrit ses motivations à l'intégration de la coopérative de la façon suivante: « D'une part l'esprit d'accueil, de lien social, d'avoir des relations humaines pour que les passagers deviennent presque des amis. Le deuxième état d'esprit est le fait de faire partie de cette famille. »*

## **II.2) Femu Qui : des catégories d'acteurs très diverses**

Les parties prenantes associées au projet de Femu Qui témoignent d'une diversité et d'une hétérogénéité particulièrement significative. Du côté des épargnants, les trois catégories d'actionnaires sont très différentes :

- Les « petits porteurs », autrement dit les actionnaires privés, sont à l'origine du projet par la mobilisation de leur épargne personnelle au profit du développement de leur territoire. Bien évidemment, se dénote un caractère militant et l'engagement fort d'un noyau dur d'actionnaires, portés par des valeurs qui gravitent autour d'une volonté d'émancipation de la Corse.
- Les « gros porteurs » sont des actionnaires personnes morales de taille relativement grande. Leurs intérêts ne sont pas exactement identiques à ceux des petits porteurs et relèvent plutôt d'une démarche que l'on pourrait qualifier de Responsabilité Sociale des Entreprises. Il ressort de l'entretien avec l'un de ces « gros porteurs » que l'investissement a surtout trait à des stratégies de valorisation d'image mais repose moins sur des ressorts politiques que l'engagement des petits porteurs.
- La catégorie des institutionnels est quant à elle très différente. Regroupant CDC entreprises, une émanation de la Caisse des dépôts, et la CTC (Collectivité Territoriale Corse), elle est muée par des intérêts éloignés de ceux des deux autres catégories. CDC entreprises s'inscrit dans le pôle de compétitivité et sa doctrine d'investissement vise avant tout à accroître la croissance et repose sur un crédo libéral assez fort. Le projet de transformation de la SA Femu Qui Scic relaté en partie III.3.4.1. est un bon exemple d'expression de la divergence des représentations des acteurs. Les mécanismes de traduction impulsés par le président du directoire n'ont pas suffi à entériner le projet, du fait de la trop forte disparité de positionnement de Femu Qui et de CDC entreprises.

On voit bien ici, et conformément aux tendances qui ressortent en filigrane de la littérature en sciences de gestion, que la coordination opère dans le but de renforcer les intérêts et stratégies de chacun. Les différentes catégories d'acteurs se réunissent non pas par volonté directe mais par intérêt. M. Zonenberg, délégué général de l'ADEC qualifie d'ailleurs la relation qui lie l'institution à Femu Qui de « *mariage de raison et non pas d'amour* ». Le **caractère non intentionnel de ces interactions**, contrairement au cas d'Hôtel du Nord plus récente et plus autocentrée où opèrent pour l'instant la plupart des interactions entre la communauté de pratiques des sociétaires, impacte peut être sur la nature et les effets de la mobilisation des parties prenantes.

### **III) Quelle mobilisation au sein de Femu Qui SA ?**

Nous nous efforcerons dans cette partie de caractériser la mobilisation qui opère à Femu Qui en utilisant notre grille d'analyse. Nous verrons alors dans un premier temps l'importance et les spécificités du facteur territorial, nous nous appuierons ensuite sur les travaux de Rousseau F. pour analyser l'évolution des équilibres entre logique militante et gestionnaire, nous finirons enfin, à l'aide de la ST et de la TOF, par décomposer les opérations de traduction qui sous-tendent la mobilisation à des moments clefs qui jalonnent l'histoire de la SA de capital-investissement.

#### **III.1) L'importance du facteur territorial de l'organisation**

Il n'est pas envisageable d'ambitionner une analyse, si modeste soit elle, des interactions entre les acteurs de Femu Qui sans prendre en compte le facteur territorial. Il apparaît qu'au sein de cette organisation s'enchevêtrent les deux types de proximité que nous avons vues plus haut. Proximité géographique par la taille de l'île qui reste relativement petite, et surtout proximité organisée puisque Femu Qui a contribué et contribue à la construction du territoire par des interactions constantes avec son environnement.

*La confiance : rôle facilitateur ou incitation à la délégation ?*

La confiance a une importance prépondérante dans le processus d'évolution de Femu Qui. Le président du directoire confirme : « *En Corse particulièrement, on délègue beaucoup car on fait confiance.* » Se focaliser sur cette notion nous permet d'éclairer les liens qui lient les actionnaires à la SA et les ressorts de leur engagement. A propos de la campagne visant à



récolter des promesses d'actions dans le cadre des Ghjurnate d'Arriti organisées par l'UPC, M. Angeli, boulanger par la suite financé par Femu Qui s'étonne : « *les gens les plus modestes donnaient beaucoup, en toute confiance* ». Les promesses d'actions sont signées « *pour François, pour Jean François... car ce sont des personnalités qui portent quelque chose* » (nb : membres fondateurs). La cause qui réunit tous les actionnaires est bien sûr la cause Corse avec la création d'emplois sur le territoire et la construction d'une économie : « *Ghjè per a Corsica* »<sup>4</sup>, mais la délégation opère immédiatement et aveuglement autour de la notion de confiance. Les promoteurs du projet sont déjà à l'époque des personnalités emblématiques sur le territoire, un actionnaire nous dit : « *Edmond et Max Simeoni, François Alfonsi, Jean François Stefani, Paule Villanova... sont connus pour n'être pas des margoulins! [...] les promesses se signaient comme on donne au denier du culte* »

Pour reprendre les termes de Gil, on pourrait dire que la mobilisation, par sa capacité à toucher tous les segments de la société corse, révèle une fusion de la segmentarité égalitaire. En témoigne le discours du président de l'association des petits porteurs Femu Qui Inseme : . « *Les Corses devaient oublier leurs clivages pour participer, à travers cette initiative, à la construction de leur dignité retrouvée* ». La cause permet alors de dépasser les inimitiés. Le succès du projet s'explique effectivement par la capacité qu'il a eu à mobiliser au delà du cercle des autonomistes. Ce sont bien les ressorts de la société agropastorale corse qui ont conditionné la mobilisation initiale. La proximité géographique a joué un rôle facilitateur de la coordination grâce à l'existence préalable de relations interpersonnelles hors marché, et la **proximité organisée**, caractérisée par le sentiment d'appartenance et des pratiques de solidarité, est venue s'y greffer pour modifier le territoire corse avec l'émergence de l'initiative de Femu Qui.

### III.2) Quelle cohabitation des logiques gestionnaire et militante?

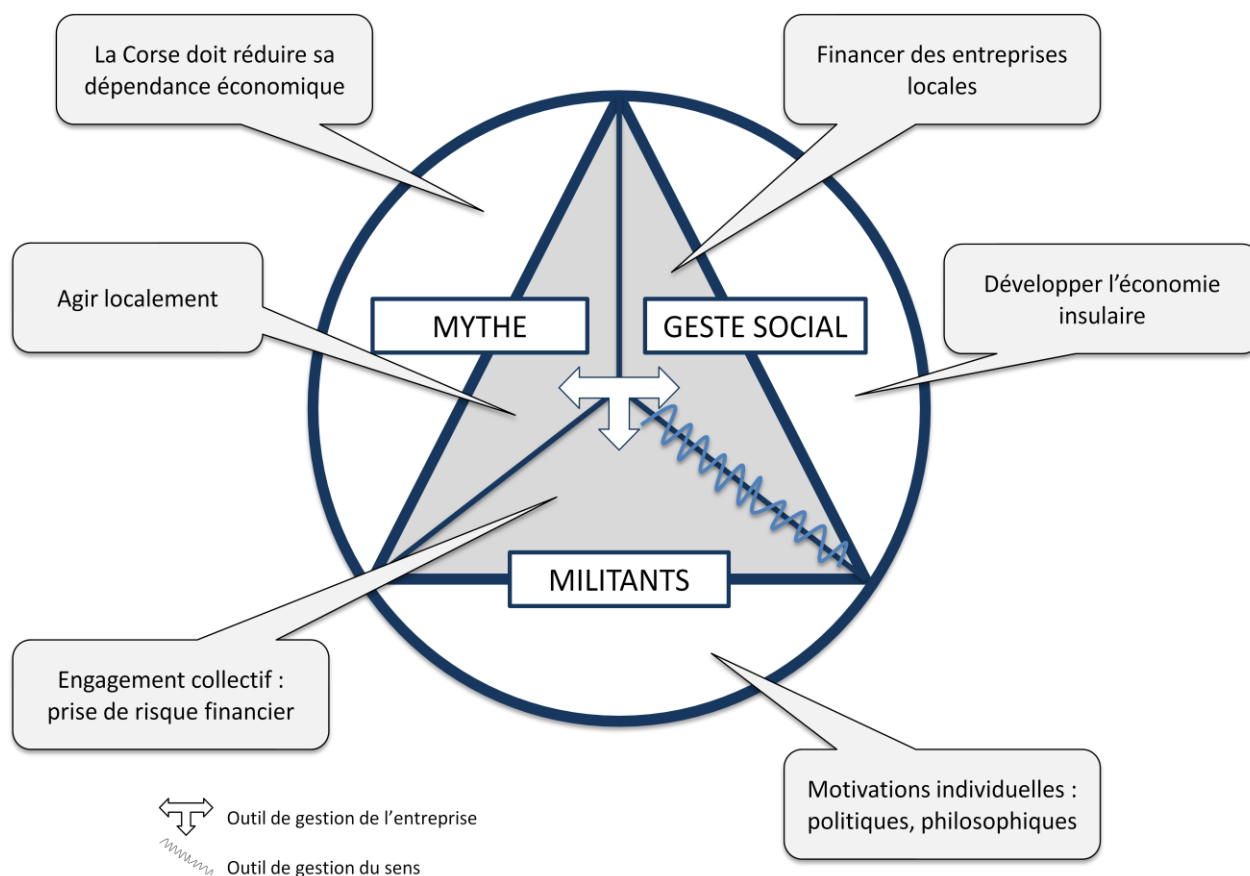
« *Femu Qui est à mon avis tout de même un coup extraordinaire parce que dans un pays comme la Corse qui est si difficile, que Femu Qui arrive à brasser de l'argent et soit resté intègre, sans perdre son âme, c'est du domaine du miracle.* »  
président de l'association Femu Qui Inseme

Dès l'émergence de Femu Qui SA et compte-tenu de la rapidité de son développement, le risque de banalisation et de dévoiement du projet s'est manifesté. Ce risque est lié d'une part à

---

<sup>4</sup> "C'est pour la Corse"

une éventuelle perte de pouvoir des petits porteurs, et d'autre part à leur désaffiliation, qui induirait une rupture avec la base populaire. Dans ce contexte, il est intéressant d'observer quels **outils de gestion du sens** ont été successivement pensés pour prévenir ces risques.



**Figure 5 : Triptyque «quête du sens» Femu Qui**

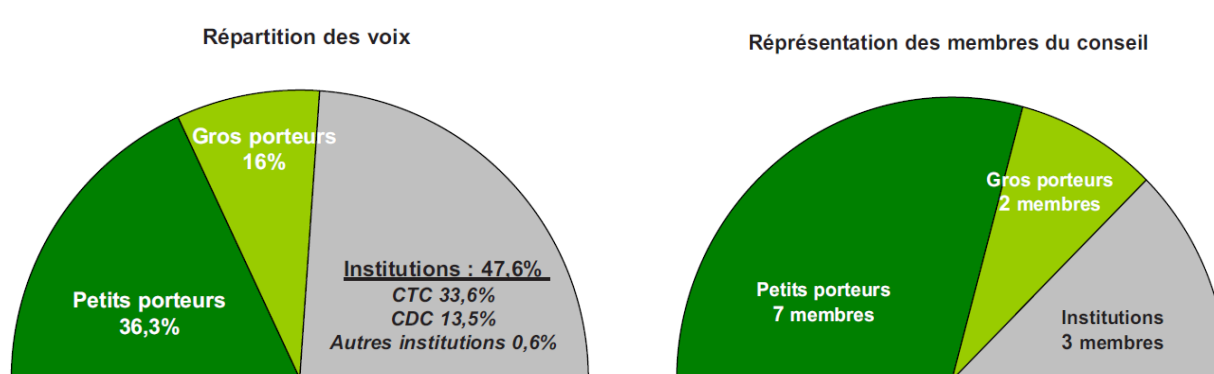
**Source : inspiré de Rousseau F.(2003), élaboration par l'auteur**

Appuyons nous tout d'abord sur la schématisation de Rousseau qui postule que les organisations fonctionnent selon un triptyque : un mythe auquel des tribus qui se reconnaissent par la pratique de gestes rituels donnent du sens. La dimension tangible se trouve à l'intérieur du triangle et l'intangible à l'extérieur.

Les actionnaires de Femu Qui, forts du mythe fondateur : « La Corse doit réduire sa dépendance économique » ont répondu à l'appel public à l'épargne dans le but de contribuer à la création d'emploi locaux. L'investissement en fonds propres dans les entreprises insulaires par la SA Femu Qui est alors la dimension tangible du geste social : l'action concrète mise en œuvre pour se rapprocher du mythe. Les motivations qui sous-tendent l'engagement collectif sont, comme déclare un petit porteur : « *une forme moderne de l'aiuta ancestrale* ». Il apparaît

en effet que les petits porteurs ont confié leur épargne à la SA dans une logique solidaire de quasi-don, sans même espérer de récupérer le montant investi. Il ressort de nos entretiens avec les petits porteurs que la mobilisation initiale a opéré sur cette notion de solidarité, celle qui sous-tend la société ancestrale agropastorale.

Leur engagement autour du mythe très fort et de la profonde conviction de la nécessité d'émancipation économique de la Corse, se doit d'être en cohérence avec le geste social pour assurer la pérennité du projet. En effet, quel sens aurait l'organisation si cette partie « militants » du triptyque se déconnectait complètement du geste social? Une rupture de la SA avec la base populaire constitue explicitement un facteur de désajustement au sens de Rousseau. Dès lors, pour éviter tout dévoiement du projet, des outils de gestion du sens sont nécessaires. Le premier réside dans la **gouvernance** même de la société, qui a été pensée pour donner le pouvoir de façon pérenne aux petits porteurs : bien que fonctionnant comme une société anonyme classique sur le principe 1 action = 1 voix, l'organisation en collèges a toutefois donné la priorité à l'homme sur le capital. En outre, la majorité des sièges au sein du Conseil de Surveillance est obligatoirement réservée aux petits porteurs : sept sur douze. Cette résolution, ancrée statutairement, permet alors de maintenir une cohérence entre l'engagement collectif et le geste social.



**Figure 6 : Organisation par collèges et composition du Conseil de Surveillance**  
**Source : Rapport d'activité 2012 Femu Qui SA**

Un autre dispositif que nous identifions comme outil de gestion du sens est **l'association des petits porteurs** Femu Qui Inseme puisque sa création vise dès l'origine à protéger le projet politique. En témoigne un petit porteur dans une lettre rédigée en 1998 :

*La meilleure garantie est donc bien que l'association FEMU QUI remplisse son rôle et que les liens entre ses membres, petits et gros porteurs, soient tels qu'ils y veillent ensemble. Non pour entrer en lutte d'influence avec FEMU QUI S.A. dans un climat de stérile suspicion, mais pour susciter une régulation quasi spontanée dans une relation juste, basée sur la volonté généreuse qui a permis la création de FEMU QUI et son bon fonctionnement jusqu'ici. Les Assemblées Générales de FEMU QUI S.A. sanctionnant comme à l'accoutumée la gestion administrative, technique et financière de cette dernière, sous le contrôle global implicite mais permanent, que la réponse de cette gestion aux buts économiques et sociaux fondamentaux de FEMU QUI reste toujours adéquate.*

Ici encore, la notion d'outil de gestion du sens trouve un écho intéressant puisque l'association Femu Qui Inseme par son objet : créer des liens entre petits porteurs et entreprises financées contribue à resserrer la frontière entre « représentations collectives de l'action » et « geste social ». Le président de l'association nous le dit clairement : *« Depuis que je suis président on s'est dit qu'il fallait essayer de renouer un peu le lien entre les actionnaires et le staff de gestion. On a pensé à emmener les actionnaires dans les entreprises soutenues, les faire connaître, avoir un peu de médiatisation. L'idée c'était de réveiller l'esprit et puis de faire en sorte que les petits porteurs s'intéressent davantage au fonctionnement de Femu Qui »*. Ces rencontres, organisées à une fréquence trimestrielle par Femu Qui Inseme (cf : **annexe 6** : réunion débat : ressources énergétiques locales) contribuent à ré impliquer directement les actionnaires dans l'activité de la SA tout en leur permettant de s'exprimer dans le cadre des débats et de raviver le lien qui les unit à l'activité financière.

Nous avons également pu observer d'autres stratégies mises en œuvre pour remobiliser la base en rapprochant « représentations collectives de l'action » et « production de services concrets ». Un autre outil de gestion du sens créé à cet effet par le président du directoire, dans une période d'identification et de prise de conscience des effets d'une rupture de l'organisation avec la base, est la mise en place de « **fonds décentralisés** ». Il s'agissait d'attribuer à des groupes d'actionnaires des enveloppes d'une dizaine de dossiers, placés directement sous leur responsabilité. Cette démarche, matérialisée sur le schéma ci-dessus, vise à renforcer la porosité entre l'engagement collectif (zone perceptible de l'espace militant) et le geste social concret qu'est le financement d'entreprises locales. Les actionnaires, assimilés à la « tribu », guidés par le mythe fondateur d'émancipation économique de la Corse étaient alors censés, par leur immersion dans la production de services concrets (qui incombe habituellement au corps salarié ou au cercle restreint des membres des deux comités existants), faire émulation au sein de la base populaire et susciter une implication plus active. Dans le but de revenir sur les raisons de l'échec de ce dispositif, il convient désormais de s'attarder sur le besoin auquel il ambitionnait répondre et sur la manière par laquelle il s'est

mis en place. Nous ne souhaitons nullement prétendre déterminer quelles auraient été les conditions de réussite ni ne sommes en mesure de le faire, mais plutôt émettre des hypothèses sur les raisons qui ont empêché le projet d'atteindre les objectifs escomptés. Il est important de préciser que le projet de Femu Qui a une ambition territoriale large puisqu'il vise le territoire corse dans sa globalité. Or, il apparaît que ce dispositif des fonds décentralisés est plutôt une réponse infra territoriale à travers l'implication au financement de « petits dossiers ». Peut-être alors qu'en cela ce n'est pas une réponse appropriée à ce que le président du directoire qualifie de « *demande affective des actionnaires* ». Nous pouvons nous demander quelle résonance aurait eu une autre forme de mobilisation. Une mobilisation en termes de compétences par exemple, opérée au niveau de l'accompagnement et indifféremment de la taille des entreprises bénéficiaires et des montants investis, aurait sans doute eu un écho différent.

### **III.3) La mobilisation à la lumière de la ST et de la TOF**

Nous faisons le choix dans cette partie de dérouler un historique de l'évolution de Femu Qui tout en mobilisant la ST et la TOF pour éclairer les différents processus de mobilisation qui ont opéré.

#### **III.3.1) Un portage politique à l'émergence du projet**

Il est tout d'abord à noter que le projet de Femu Qui puise ses sources dans la volonté de deux militants de l'Unione di u Populu Corsu (Union du Peuple Corse – UPC<sup>5</sup>) de donner au territoire corse le soubassement d'une économie de production. Des mécanismes de traduction apparaissent alors dès l'origine du projet puisque ce sont ces deux militants qui vont servir d'interface. Max Simeoni (UPC) découvre l'expérience Hemen – Herrikoa au Pays Bas lors de la campagne européenne puis décide de l'importer. Dans la revue hebdomadaire de l'UPC à la date de création de Femu Qui il confie : « *Dans l'île, la soi-disant modernité à base de l'administration d'assistance et de tout-tourisme, sape ce qui reste de notre esprit communautaire et nous rend paradoxalement inaptés, plus nous nous coupons de la Terre des Communs, à saisir notre chance de progrès vivant, c'est-à-dire des acteurs productifs d'une*

---

<sup>5</sup>L'Unione di u Populu Corsu était un parti politique militant pour l'autonomie de la Corse. Il fut créé en 1977 par Max Simeoni, à la suite des événements d'Aleria en août 1975. L'UPC refusait la violence. Elle s'est dissoute en 2002 pour se fondre avec A scelta nova et A Mossa Naziunale dans le Partitu di a Nazione Corsa (Parti de la Nation Corse – PNC). L'UPC fut longtemps dirigé par François Alfonsi, élu député européen en 2009 sous l'étiquette Génération écologie / Fédération des peuples et régions solidaires.

*économie performante* ». En convoquant le mythe de la Terre des Communs<sup>6</sup>, le discours de Max Simeoni résonne avec les travaux de Lefèvre M. évoqués en partie I.1.1. L'attachement à la « Terre » est un facteur émotionnel d'unité et suscite dans notre cas la mobilisation collective. Se révèle ici l'utilité de conjuguer nos différentes grilles de lecture puisque dans l'opération de traduction que nous sommes en train d'observer, le « traducteur » s'appuie sur la **proximité organisée** qui caractérise le territoire corse pour construire son dispositif d'enrôlement et donc favoriser la mobilisation collective.

François Alfonsi, secrétaire général de l'UPC à l'époque ajoute : « *Nous n'entendons pas faire de cette initiative l'affaire de la seule UPC, ni même l'affaire des seuls nationalistes. Nous recherchons une dynamique globale du Peuple Corse : prise de conscience, prise de responsabilités et actions concrètes.* » Les « traducteurs » ambitionnent, par effet d'entraînement, la diffusion de l'initiative au-delà de leur propre réseau politique afin d'en faire un outil de développement économique au service du peuple corse. Le souci d'**apolitisme** sera par la suite de plus en plus important, ceci dans le but de rendre la cause universelle mais également de pérenniser le projet. En témoigne le président de l'association Femu Qui Inseme : « *Il faut faire très attention à l'étiquetage politique trop flagrant pour les partisans de l'agonie programmée. Dans ce pays, tout projet trop marqué par un appareil porte les germes de sa destruction par l'esprit de « contre » qui mobilise très facilement les énergies. Il faut susciter l'enthousiasme pour créer une dynamique. Les Corses doivent oublier leurs clivages pour participer à la construction de leur dignité retrouvée.* »

A l'origine, les fondateurs du projet de Femu Qui l'ont pensé sur un rapport de défiance aux institutions publiques, en dénonciation de l'immobilisme politique face à la désertification économique en Corse. Le mouvement autonomiste (UPC) a choisi de s'emparer de l'économie comme outil d'émancipation. Convaincus de la nécessité et de l'urgence des investissements à réaliser pour contribuer au développement économique de la Corse et forts du constat de la faiblesse en fonds propres de ces mêmes entreprises corses, les

---

<sup>6</sup> En 1357 a lieu la grande révolte antiféodale qui voit la population corse se soulever contre les seigneurs jusqu'à brûler leurs châteaux et les faire fuir. Les zones libérées s'organisent alors selon des principes de démocratie directe et de gestion collective des terres. Quelques années après, les seigneurs contre-attaquent et rétablissent leurs seigneuries dans le Cap Corse et le sud de l'île qui deviennent *A terra di i signori* (la terre des seigneurs). Toutefois, l'espace géographique et humain En-deça des monts (zone comprise entre Calvi, Corte et Bastia) se place sous la protection de la commune de Gênes et devient *Terra di Comune*. Les historiens chroniqueurs du Moyen-Age entendent alors Terre de la Commune (de Gênes) et non Terre des Communs. Toutefois, les mouvements nationalistes y entendent Terre des Communs, en référence aux avancées démocratiques qui caractérisent le territoire à cette époque (Entre 1366 et 1450 : Conseil de Corses, interlocuteur du gouverneur et du Vicaire en charge de la justice en Conseil...)

militants décident la création d'une société de capital risque, capable d'investir directement dans les entreprises insulaires en créant un effet de levier. Conscients également de la fuite de l'épargne corse, ils choisissent de la mobiliser pour constituer les fonds de la société.

Cette période de réflexion constituée d'une analyse du contexte, des enjeux locaux, et de la construction d'une réponse au besoin identifié correspond très clairement à la phase de problématisation telle qu'elle est définie par la sociologie de la traduction. La mobilisation commence par une campagne visant à recueillir des promesses de souscription, qui se tient dans le cadre des *Ghjurnate d'Arritti* (Juillet 1990). Pour élargir le réseau d'acteurs, des «portes parole» se chargent de diffuser l'initiative.

Analyse du contexte	<b>Traducteurs</b> : Deux militants de l'UPC forte dépendance économique de l'île. Nécessité de donner à la Corse le soubassement d'une économie de production
Problématisation	Projet de création d'une SA de capital-investissement
Dispositifs d'intéressement	Campagne pour le recueil de promesses de souscription Portes paroles : des militants de l'UPC
Enrôlement	Les futurs actionnaires sont invités à participer à des réunions, pour débattre sur les futurs fonctionnement et orientations de la SA

**Figure 7 : Opération de traduction à l'émergence de Femu Qui**  
Source : Elaboration par l'auteur

### III.3.2) La création d'une Charte comme objet frontière

La première Assemblée Générale de Femu Qui permet l'élection du Conseil d'Administration avec en son sein une commission Charte, chargée de définir l'éthique de la démarche et la gestion des fonds collectés. Une assemblée générale extraordinaire a lieu quatre mois après, le 4 Août 1991 pour la présentation et le vote des travaux. Les entretiens réalisés avec les personnes présentes révèlent, au-delà de l'acte formel du vote, un véritable processus démocratique qui prend la forme de longs débats avec une participation très active de l'assemblée, avant d'arriver au consensus d'un vote à l'unanimité. La charte qui ressort de cette Assemblée (cf : **annexe 1**) peut être appréhendée comme un objet frontière, qui cristallise le socle commun des visions des actionnaires sur l'orientation du projet tout en posant les bases éthiques et philosophiques de l'organisation naissante. Le cadre de la théorie des objets frontières est particulièrement pertinent ici puisque malgré que la proposition de charte résulte des travaux d'une commission d'administrateurs, donc émane des « promoteurs du projet », nous sommes en présence d'une véritable production de sens collective et la

traduction est laissée ouverte, réalisée par les actionnaires eux-mêmes. Avec le secrétaire du bureau à l'époque : « *La salle municipale débordait de monde. Les interventions fusaient, les prises de parole pour amender la charte ont permis de réunir tout le monde autour du projet.* »

Cette charte apparaît alors comme un exemple emblématique d'objet frontière, qui réussit à concilier différentes significations et représentations pour déboucher sur une construction partagée. Il s'agit plus précisément d'un objet frontière de type *répertoire* puisqu'elle facilite par son format le stockage des informations et leur transmission.

Au-delà de ce caractère de flexibilité interprétative qu'elle revêt et qui la rend appropriable par chaque actionnaire, on remarque que la charte est également équipée d'une « infrastructure invisible » au sens des auteurs. Sa mobilisation au fil du temps l'annexe de conventions et valeurs. On remarque par exemple que lors de l'Assemblée Générale des actionnaires, le Président du Conseil de Surveillance invoque la charte et ajoute que : « *le projet n'a jamais eu autant de sens qu'aujourd'hui [...] il y a vingt ans il n'y avait rien, aujourd'hui il y a beaucoup de besoins...* ». Son discours concourt alors à « équiper » la charte à travers l'actualisation des valeurs sous-jacentes. En rappelant le préambule de la charte un autre membre du Conseil de Surveillance qui préside la séance déclare : « *On est aujourd'hui un acteur au carrefour des différents segments de l'écosystème, on est dans le sens de nos valeurs avec cette ouverture sur l'extérieur : une Corse entrepreneuriale qui attaque des marchés sur l'extérieur* ». Les actions concrètes de développement mentionnées dans la charte sont par la-même réactualisées. Chaque fois que la charte est invoquée, mobilisée, rappelée, l'infrastructure invisible qui est transportée avec elle subit des évolutions. C'est bien ce qui permet à cet objet-frontière de continuer à faire cohésion au sein des actionnaires. Les petits porteurs face à ce discours du Président du Conseil de Surveillance, intègrent l'actualisation de la charte et sa portée actuelle. Ils vont alors pouvoir eux-mêmes se la réapproprier. D'ailleurs, lors de l'élaboration du projet de transformation de Femu Qui SA en Scic, que nous détaillerons plus bas, un petit porteur invoque également l'aspect suivant de la charte : « *le capital de la société (FQ) est constitué à partir de l'épargne populaire par un appel au plus grand nombre, à la prise de conscience* ». Sur cette base il réclame que les statuts autorisent la transmission naturelle des parts sociales aux héritiers des sociétaires de la future Scic. Il déclare : « *Devons-nous nous résoudre à ne plus faire appel au plus grand nombre et par le décès des fondateurs se séparer de ce qui a été jusque là l'essentiel, savoir le lien social de proximité manifesté par cet engagement non lucratif?* ». A ce moment



également, l'infrastructure qui accompagne la charte se voit annexée d'une nouvelle convention : elle doit être le support de la pérennisation de l'engagement. On voit ici clairement que l'objet-frontière serait inopérant sans son équipement qui est par ailleurs, vecteur de mobilisation dans la durée. L'infrastructure, en permettant à la charte de se «recharger de sens» au fil des évolutions du projet, adapte cet objet-frontière en le rendant appropriable par les acteurs successifs.

### **III.3.3) Débat sur le financement d'une charcuterie industrielle : un exemple de traduction décisive**

Pour pérenniser la mobilisation des premiers actionnaires ayant répondu à l'appel public à l'épargne, les « promoteurs du projet » ont opéré à de multiples reprises des opérations de traduction visant à expliquer les enjeux auxquels répondaient les choix d'orientation de l'activité. Avec une dimension pédagogique très forte, ils se sont attelés à traduire différents énoncés pour les rendre intelligibles par l'ensemble des petits porteurs d'action. Il en va ainsi d'un des premiers financements de la SA, qui a soulevé des débats avant de faire consensus et de définir une ligne de mire. Cet investissement s'est révélé être une grande réussite mais a fait l'objet à l'époque d'une forte controverse qui a longuement traversé les débats, jusqu'à faire fuir quelques militants, en désaccord avec le choix opéré. Il s'agissait d'une charcuterie familiale devenue petite entreprise de salaison et en période de croissance. Il apparaît particulièrement intéressant d'illustrer cette décision de financement par la retranscription d'un échange ayant eu lieu au sein du comité des engagements (instance consultative composée d'actionnaires qui délibèrent sur l'engagement des financements) entre M. Angeli, à la tête d'un réseau de six boulangeries, et un actionnaire de profil plutôt militant, issu du parti autonomiste :

- « - Financer une charcuterie industrielle ! Jamais ! Je n'ai pas donné du temps et de l'argent pour ça ! Avez-vous pensé à tous les éleveurs qui comptent sur nous pour développer la charcuterie corse ?*
- On attend toujours leurs projets viables... Tant qu'ils ne seront pas organisés entre eux pour produire et transformer... Crois-tu, que ce sont les éleveurs qui font leur jambon chacun dans leur coin qui vont créer de l'emploi ?*
- De là à faire de l'industriel... en plus c'est un gars qui va importer des cochons du continent...*
- Mais il n'y a pas assez de porcs corses ! Ce n'est pas moi qui l'invente, c'est la réalité ! Et puis ce n'est pas nous qui faisons la politique agricole de l'île ! Que foutent les paysans ! ?*
- La charcuterie industrielle étouffe le marché local et tue la charcuterie fermière...*
- Bien au contraire, charcuterie industrielle et charcuterie fermière se complètent, visent des clientèles différentes, occupent des créneaux différents qui ne sont pas interchangeables... Les opposer est une grave erreur !*
- Mais qu'est-ce qui nous distingue des banques si on finance ça ?*
- Justement, le gars est coincé en fonds propres, la banque ne suit pas pour agrandir son affaire, pour agrandir son outil moderne de salaison. C'est typiquement pour ce genre de situation que nous avons fait*

*Femu Qui. On nous attend, on nous confinerait bien même, dans la coppa et le figatellu « maison », dans la sauvegarde de l'intérieur et de la culture corse ! Et bien, mon ami, là , on va soutenir l'emploi où il se crée aujourd'hui : dans les villes, dans les zones industrielles et commerciales ! De l'emploi crée par la valeur ajoutée et non pas par l'assistanat ! De l'emploi qualifié, accessible aux Corses qui en cherchent [...]*

*- ... On finance du local. C'est-à-dire des gens que l'on connaît, liés au territoire, qui vivent du territoire et le font vivre. On finance des gens qui misent leurs tripes et leurs économies dans leur entreprise. On ne finance pas des PDG d'opérette qui jouent les chaises musicales dans les conseils d'administrations de sociétés dont ils se fichent comme de leur première cravate.*

*- Là, ton gars est peut-être du territoire mais il ne fera pas vivre nos paysans...*

*- Oui, mais il va donner une paie à des ouvriers. Faire travailler un transporteur, les gars des bateaux, un comptable, etc. Et je répète que ce n'est pas à nous de dire s'il faut organiser en Corse un élevage intensif de porcs pour fournir nos industriels à des prix compétitifs ou de faire des élevages bios avec la transformation idoine. Ce n'est pas à nous d'organiser la filière élevage et charcuterie fermière. C'est aux agriculteurs et aux politiques ! Doit-on attendre les bras croisés ?*

*- ...*

*- On peut attendre la société idéale où tout est politiquement, socialement, écologiquement juste et correct pour le jour J... Mais comment fais-tu en attendant ? Personne, tu m'entends, personne ne connaît le chemin pour aller au jour J sans dictature. Il n'y a pas de société pure, la pureté est fasciste. Je suis partisan de faire avec ce que l'on a. Avec les gens qui nous entourent, qui partagent notre espace de vie. Construire d'abord, construire avec ceux qui veulent construire. Une fois en route, il sera toujours temps de peser sur le social , sur l'écologie, sur l'architecture, sur ce que tu veux, mais bon dieu, faut démarrer !*

*- A t'entendre, le pire n'est jamais sûr...*

*- Tu commences à comprendre... »<sup>7</sup>*

Les débats qui animaient Femu Qui à cette époque ont poussé les salariés, « promoteurs du projet » de l'organisation, à mettre en place une démarche de traduction. Un lourd travail de pédagogie et d'explication a en effet été conduit à travers notamment l'édition d'un numéro du cahier trimestriel d'information Pagine, réservé quasi exclusivement à ce sujet. Une interview de l'entrepreneur y figure en vue d'éclaircir les raisons du financement de cette charcuterie et les critères qui justifient son appartenance au champ d'intervention de Femu Qui. Par ailleurs, un article très documenté intitulé « La charcuterie corse en danger » a également été produit par la direction pour faire état des enjeux inhérents à la structuration de la filière en Corse. Nous nous trouvons clairement ici en présence d'une situation de traduction où un énoncé spécifique est rendu intelligible à une autre catégorie d'acteurs : les petits porteurs. L'édition de ce cahier d'information vise non seulement la compréhension et l'adhésion des petits porteurs sur cette orientation de l'activité, mais également leur implication active. C'est en cela que l'on peut le qualifier de **dispositif d'intéressement** qui vise à susciter le débat et la participation des actionnaires à la vie de la SA en leur donnant un rôle. On retrouve bien ainsi la notion d'**enrôlement**.

### **III.3.4) L'arrimage de nouvelles parties prenantes : entre renforcement du projet et incompréhension mutuelle**

---

<sup>7</sup> G. Luneau, Femu Qui, l'argent du réel, éditions Albiana Mars 2011

Une fois la totalité des fonds (recueillis lors de la première campagne) investis, la poursuite de l'activité de Femu Qui a été tributaire d'un nouvel abondement. La CTC (Collectivité Territoriale de la Corse) est ainsi entrée au capital de Femu Qui en 2001. Selon le délégué général de l'ADEC, directeur à l'époque : *« Les pouvoirs publics avaient diagnostiqué la nécessité d'un organisme de capital risque en Corse puisque les possibilités de financement à l'époque étaient uniquement des subventions. Or il s'est trouvé que Femu Qui a initié la démarche et s'est montré capable d'intervenir sur les fonds propres. Très rapidement la CTC est entrée au capital. »*

Très loin des préoccupations idéologiques des militants fondateurs du projet, la CTC s'y est pourtant arrimée dans un souci d'optimisation de sa capacité de réponse aux besoins économiques. Le délégué général de l'ADEC en témoigne *« Notre esprit commun avec Femu Qui, c'est qu'on ne veut pas aider tout et n'importe quoi, on veut surtout intervenir via Femu Qui auprès de projets dits structurants, on fait dans la création, dans le dur »*. Lorsqu'il évoque la collaboration de l'ADEC avec Femu Qui il parle de *« mariage de raison et non pas de mariage d'amour »*.

L'entrée au capital de l'ADEC se fait toutefois de façon plus ou moins naturelle, même si nous sommes en présence de revendication d'émancipation d'une part (Femu Qui) et de souci d'optimisation de capacité de réponse en termes de politique économique de l'autre (ADEC). Néanmoins, il est évident que la participation d'une collectivité territoriale au sein d'une organisation impose le respect d'un certain nombre de règles et concourt à l'institutionnalisation de la structure par une industrialisation de ses process et l'alignement sur l'orientation des politiques publiques.

L'arrimage du Crédit Agricole, a lui aussi soulevé des débats. Certains militants fondateurs l'ont perçu à l'époque comme contraire à l'esprit originel de Femu Qui. Lors du Conseil de Surveillance auquel nous assistons, le président dans une conversation, s'amuse à imiter d'un accent corse traditionnel très marqué, un militant de l'époque déclarer au président du Crédit Agricole : *« Vous êtes un timbre poste. »* Et d'ajouter *« Mais sans le timbre la lettre n'arrive pas »*. Cette métaphore illustre de façon anecdotique que la coordination se fait ici dans le but de renforcer les stratégies de chacun, et pas forcément sur une volonté initiale d'agir ensemble.

En 2009, les relations avec l'ADEC s'intensifient : un vote adopté à l'unanimité des groupes de l'Assemblée de Corse confie à Femu Qui la gestion d'un fond de 6 M€ qui porte le

montant des fonds gérés à 9.5M€ Soit sept fois le montant apporté par les petits porteurs. Ce nouveau fond assure une capacité d'action renforcée au service des entreprises et de l'emploi corse et permet une recette de fonctionnement régulière à travers une rémunération pour sa gestion.

L'ADEC a créé la plateforme Corse Financement (en 2008) suite à l'élaboration d'un diagnostic. Composée de sept « outils » dont fait partie Femu Qui, cette plateforme ambitionne d'apporter une réponse exhaustive à tous les besoins économiques repérés sur le territoire Corse. Ainsi, est assigné à chaque « outil » un rôle particulier, et c'est à l'ADEC qu'incombe la charge de veiller à une cohérence entre ces sept outils, garante d'une couverture de tout besoin potentiel. Comme le souligne le rapport de 2011 du Conseil exécutif de l'Assemblée de Corse, la plateforme Corse financement soutient Femu Qui pour sa capacité à œuvrer à la compétitivité économique. Dès lors, il est convenu que son champ d'intervention, dans le cadre du fonds FICC qui lui est mis à disposition, se situe sur des prêts participatifs de 50 000 à 600 000 €. Les prises de participation en capital se font sur les fonds propres de Femu Qui. Ci-dessous une cartographie situant Femu Qui au sein des outils de la plateforme Corse Financement.

#### Cartographie sommaire des outils financiers composant la plateforme CORSE FINANCEMENT et leurs techniques d'intervention

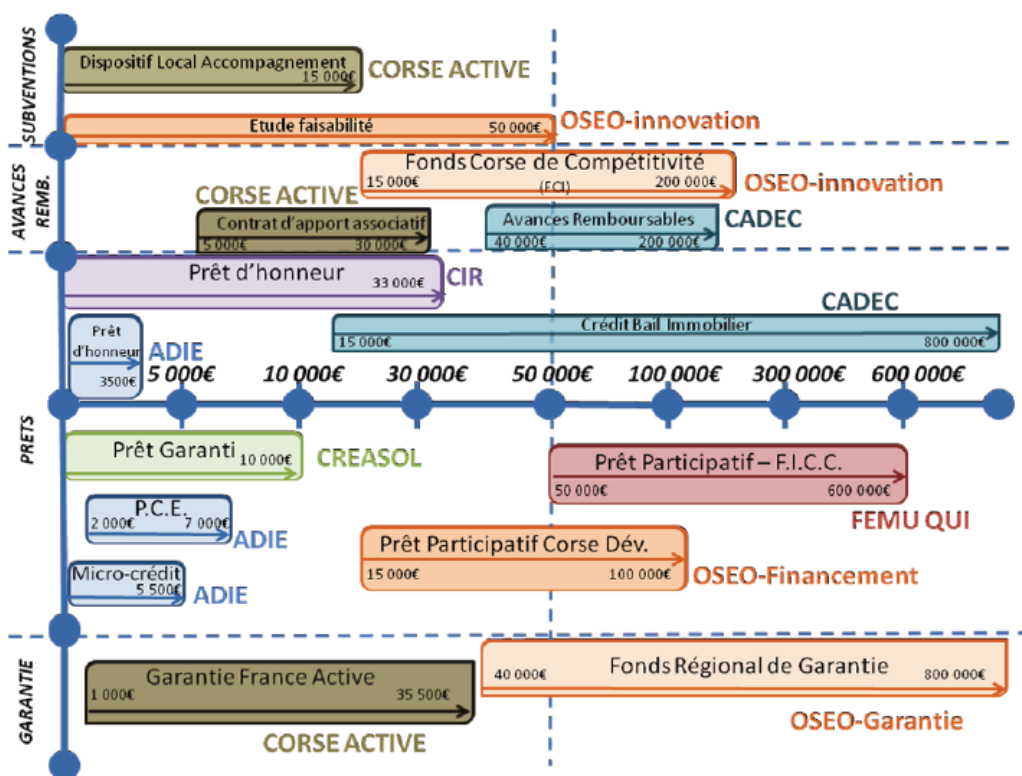


Figure 8 : Cartographie de la plateforme Corse financement  
Source : rapport n° 2011/E4/127 de l'Assemblée de Corse

Ce repositionnement de l'activité témoigne d'une institutionnalisation de Femu Qui, qui peut d'après un actionnaire « *éloigner du militantisme* » mais elle est perçue dans l'ensemble comme une reconnaissance par les pouvoirs publics du bien fondé initial de la structure et du sérieux de son équipe. Le président de l'association des petits porteurs, à propos de l'intensification des relations avec l'ADEC nous dit : « *c'est un impact positif car c'est quand même une reconnaissance et surtout des apports financiers, c'est aussi un élément important dans le maillage et dans le tissu relationnel.* » Ces propos font écho à l'économie des proximités, puisque l'on s'aperçoit qu'on assiste à un véritable processus de **construction du territoire** : Femu Qui est passé d'un rapport de défiance aux institutions (qui elles étaient plutôt méfiantes), à un rapport de confiance et de coopération. Des actions en commun répétées a émergé une forme de proximité organisationnelle, et la participation à des réseaux communs ainsi qu'une meilleure visibilité de Femu Qui dans l'espace public. Néanmoins, nous verrons par un exemple dans la partie suivante que la coordination n'est pas toujours évidente. Outre le renforcement de sa capacité d'intervention, les relations institutionnelles ne permettent pas toujours à Femu Qui d'aller dans le sens de son projet politique, et d'affirmer le « *supplément d'âme* » qui lui est propre.

#### **III.3.4.1) Un exemple de traduction manquée : le projet de transformation de Femu Qui en Scic**

Un projet de transformation de Femu Qui SA en SCIC, a été instruit et avorté en 2010 du fait du refus des institutions. CDC entreprises (une émanation de la caisse des dépôts), détenant 14% du capital de Femu Qui ainsi que l'ADEC qui détient 33% ,ont effectivement manifesté leur désaccord.

Ce projet de transformation de la S.A. en SCIC semble pourtant s'inscrire naturellement dans l'évolution de Femu Qui en réaffirmant les bases démocratiques sur lesquelles l'organisation a été pensée. Tant dans son organisation par collèges, la répartition des pouvoirs qu'elle induit et la charte qui guide ses interventions financières, la S.A. Femu Qui a déjà les attributs d'une SCIC. Or, il semblerait que les mécanismes de traduction qui ont lieu, opérés principalement par le président du directoire, n'aient pas produits les effets escomptés. Dès lors, il est intéressant de revenir sur les raisons de l'avortement de ce projet.

Le président du directoire de Femu Qui nous dit : « *la modification statutaire n'aurait aucune incidence sur le cœur de métier de Femu Qui qui est le capital investissement. Le caractère de lucrativité limitée apparaît dès l'origine consubstantiel au projet de Femu Qui*

*(cf sa charte, ses entreprises cibles). C'est d'ailleurs cette particularité qui lui permet de s'affirmer aussi bien dans le champ économique que dans celui de la solidarité. La SCIC ne serait synonyme d'aucun changement majeur mais ne ferait que conforter les fondamentaux de Femu Qui en revêtant l'organisation d'un statut qui correspond à ses évolutions. »*

Dans une note communiquée aux actionnaires par le directoire, destinée à présenter les avantages qu'induirait la transformation statutaire, on retrouve notamment les arguments suivants:

Le changement est important au niveau des quorums. Actuellement, le quorum lors des assemblées générales (20% des actions présentes ou représentées) est assuré par la seule présence du représentant de la CTC qui détient 33% du capital de Femu Qui, ce qui, au passage, n'incite pas à la mobilisation des petits porteurs et peut finir par fragiliser la nécessaire démocratie interne. Avec le statut de Scic, le quorum (20% des sociétaires présent ou représentés) est nécessaire par collège ce qui impliquera que 400 petits porteurs soient présents ou représentés à l'assemblée générale annuelle. Actuellement, en moyenne, 40 sont présents et 150 votent par correspondance ou bien envoient un pouvoir. Un effort de mobilisation sera donc à fournir, témoignage nécessaire de l'ancrage populaire et de la démocratie interne de Femu Qui.

La raison fondamentale de l'absence de compromis entre Femu Qui et CDC entreprises relève d'un champ que l'on pourrait qualifier de dogmatique. En témoigne le courrier d'un interlocuteur de CDC entreprises: *« La transformation en SCIC induirait un rapprochement de l'Economie Sociale et Solidaire contraire à la doctrine d'investissement de CDC entreprises ».*

Du côté de la CTC, l'interlocuteur que nous avons rencontré, délégué général de l'ADEC nous dit : *« Ce projet de transformation n'est qu'un détail, ce n'est pas du tout important [...] Si l'organisation s'était transformée en Scic elle se serait diluée dans le social. L'ADEC considère Femu Qui comme un outil de sa plateforme Corse financement qui intervient dans le dur. Si l'activité est réorientée, on va se retrouver avec un trou, un outil manquant donc des besoins non satisfaits. Or, nous devons veiller à une cohérence, la Scic dénature le système [...] il ne s'agiraient même plus d'actions mais de parts sociales. Ce n'est pas acceptable »*

Face à ces arguments, le président de l'association Femu Qui Inseme déclare : *« Le refus de passage en Scic par les institutions est purement culturel et puis je pense que les gens ne comprennent pas, ils ont vraiment l'impression que ça échappe au modèle classique de l'échange financier, du rapport dominant dominé, c'est un état d'esprit qui leur est tellement*

*étranger que je pense qu'inconsciemment ils le perçoivent comme une menace. De toute façon ça ne leur parle pas, pour eux il y a une dichotomie : ou on fait du social ou on n'en fait pas mais il n'est pas possible d'être solidaire dans le financier avec de la rentabilité ». Le président évoque aussi et de manière plus générale, la méconnaissance et l'incompréhension du modèle de l'économie sociale et solidaire en Corse : « Très souvent ici économie sociale et solidaire ça veut dire assistance aux personnes âgées, aux personnes démunies, alors que pas du tout : c'est tout autre chose. Ce n'est pas compris, c'est entendu comme du social au sens strict du terme. » D'ailleurs, les membres de l'association Femu Qui Inseme ont pour projet d'organiser un événement à l'échelle régionale qui mette en avant la capacité de l'économie sociale et solidaire à s'affirmer dans le champ économique; ceci dans le but de démocratiser le mouvement, de faire comprendre que l'action Femu Qui a une valeur financière.*

*Selon un actionnaire, petit porteur : « Le refus de transformation en Scic est d'après moi lié à une peur des institutions de perte de pouvoir. Ils veulent garder un certain contrôle : aujourd'hui à l'AG ils suffisent à atteindre le quorum. Avec le passage en Scic ce ne serait plus le cas. »*

Il est intéressant désormais de dérouler chronologiquement l'opération de traduction qui a été mise en œuvre lors de la proposition de ce projet de transformation statutaire, et ceci afin de dégager quels ont été les facteurs de blocage. Nous nous trouvons précisément en présence d'un assemblage hétéroclite qui consitue une chaîne de traduction où sont mis bout à bout des acteurs (dirigeants de Femu Qui, interlocuteurs de l'ADEC et de la CDC), des situations (orientation des politiques publiques, schémas mentaux des institutionnels), des objets (notes d'argumentation, projets de statuts modifiés). La première phase de **contextualisation** résulte des nombreux échange entre le Conseil de Surveillance, le Directoire et l'association des petits porteurs à propos du risque de rupture avec la base populaire, que nous avons abordé plus haut. Suite à cette phase, la **problématisation** effectuée par ces acteurs est la suivante : le statut Scic, en plus des quelques avantages fiscaux qu'il fournit, est une réponse concrète au problème de désaffiliation des actionnaires et permettrait de renforcer l'ancrage de l'organisation dans le champ de la finance solidaire en consacrant la primauté de l'homme sur le capital.

Forts de ce constat, les instances de gouvernance, pour faire accepter le nouveau projet, vont alors mettre en place des **dispositifs d'intéressement** dans le but d'**enrôler** les acteurs. Pour les aborder, nous procéderons par partie prenante. Le dispositif d'intéressement à

destination des petits porteurs s'appuie sur le déploiement de gros efforts pour les impliquer dans le processus : le président du directoire a fait le tour de la Corse pour rencontrer des actionnaires, dynamiser la mobilisation. Conformément à la tendance, sur les 2000 actionnaires de l'organisation, seul un noyau dur d'une vingtaine de personnes a véritablement réagi mais le projet a été entendu et soutenu. Un enchevêtrement d'échanges formels et informels a alors pris place entre ces petits porteurs, la SA et les instances bénévoles. Un *rôle* a littéralement été donné aux actionnaires puisque ces derniers ont participé à la rédaction du projet de statuts modifiés de la Scic, en apportant chacun suggestions et points de vues. L'avis de chacun a été pris en compte et les interactions ont débouché sur une rédaction définitive de projet statutaire. Nous soulignons ici la pertinence de la ST quant à notre objet puisque l'on se rend bien compte que la participation active des acteurs au processus permet effectivement de faire cohésion et de rendre opérante la traduction.

Les institutions quant à elles se sont vues proposer ce projet par le biais de rencontres en face à face, téléphoniques et *via* l'envoi de notes d'argumentaires, que nous interprétons comme des *intermédiaires*. Les promoteurs du projet ont particulièrement insisté, comme nous l'avons vu, sur le fait que cette modification statutaire ne pourrait que renforcer la pertinence de réponse de l'organisation mais n'ont pas été entendus. Dans ce cas précis, comment traduire un énoncé à un interlocuteur dont les schémas mentaux sont radicalement différents? Quels rôles auraient pu être donnés aux institutions pour favoriser leur accord? La mobilisation aurait sans doute pu être moins lacunaire mais un des facteurs qui nous semblent expliquer cet échec est la multiplicité des interlocuteurs des deux institutions que sont l'ADEC et la Caisse des Dépôts. Nous avons notamment été surpris par la difficulté à retracer quels acteurs furent réellement associés aux espaces de négociation. Egalement surpris par l'inaptitude des interlocuteurs actuels à expliquer les raisons du refus. L'opacité qui caractérise les relations avec ces deux organismes très institutionnalisés, a sans doute été un facteur explicatif de l'ajournement du projet de modification statutaire. L'implication d'un nombre réduit d'interlocuteurs identifiés, à fréquence régulière, aurait peut-être, dans la mesure du possible, contribué à lever ce frein. Il en ressort que ce qu'il a manqué à l'aboutissement du projet, ce sont au sens des sociologues de la traduction, des *investissements de forme*. Les intermédiaires que nous avons identifiés, bien qu'ayant une forte vocation pédagogique et contribuant à donner du sens aux matériaux, n'ont pas suffi à impliquer les institutions dans la démarche, à laquelle elles n'ont pas trouvé de sens. Un mécanisme sélectif avec des représentants aurait peut-être permis de réduire la complexité et de faciliter l'enrôlement des



institutions. Nous pensons notamment à la constitution d'une commission dédiée à une réflexion sur le projet de modification statutaire, avec des représentants de chaque partie prenante. Cette commission, aurait alors été considéré comme un *investissement de forme* puisqu'elle constituerait « *le travail consenti par un acteur-traducteur pour substituer à des entités nombreuses et difficilement manipulables un ensemble d'intermédiaires moins nombreux, plus homogènes et plus faciles à maîtriser et à contrôler* » [(Callon, 1988, p.87)]

#### **IV) Hôtel du Nord : mobilisation au sein jeune pousse tendue entre nécessité de croissance et esprit militant**

Nous procéderons dans cette partie de la même manière que dans la précédente pour caractériser la mobilisation qui opère au sein de la coopérative d'habitants. Nous retiendrons donc dans un premier quelques éléments territoriaux caractéristiques, nous donnerons à voir par la suite les effets de la cohabitation de deux logiques potentiellement contradictoires que sont gestion et militantisme grâce aux travaux de Rousseau F. (2003). Pour finir, nous mobiliserons les apports de la ST et de la TOF pour décomposer les opérations de traduction qui sous-tendent la mobilisation à des moments clefs qui jalonnent l'histoire d'Hôtel du Nord.

##### **IV.1) Dynamique territoriale**

Le facteur territorial pour Hôtel du Nord est prépondérant du fait que l'activité de la coopérative est la reconstruction du territoire des quartiers Nord. Jolé M<sup>8</sup>. qualifie Hôtel du Nord d' « *une expérience marseillaise qui, à partir de la redéfinition du patrimoine et de sa reconquête, tente avec ambition et modestie de reconstruire un territoire, à travers un enchevêtrement de sociabilités, de ressources économiques, de réparations symboliques par les changements d'image* ». Au delà des multiples interactions qui sous-tendent l'émergence et le développement de la coopérative, son objet même est bien en effet, autour de la convention de Faro (qui sera présentée plus bas), la désignation du patrimoine par et pour les habitants et sa valorisation par une activité économique qui déploie des ramifications multiples.

La proximité qui lie les sociétaires d'Hôtel du Nord repose sur un cadre de **représentations communes** à propos de leurs quartiers et surtout sur une volonté très marquée de changer les regards sur les quartiers Nord, qu'ils estiment notamment victimes d'un « *acharnement médiatique* ». Chritine V., sociétaire, déplore : « *Tout ce qui vient de*

---

<sup>8</sup> métropolitiques.eu, 04/01/2012

*l'extérieur de Marseille ne vient chez nous que pour des clichés. Pour marteler de lieux communs ». A titre d'exemple, nous pourrions même citer un hebdomadaire étranger qui parle d' « une terre de non-droit infestée de gangsters qui pourraient survivre dans la plus dangereuse des favelas brésiliennes »<sup>9</sup>.*

Loin de vouloir nier les problématiques qui accablent les quartiers Nord, ces habitants souhaitent, pour commencer à y répondre, les expliquer : *« Notre idée n'est pas de gommer cette réalité, mais de l'expliquer »*. La soif de justice sociale qu'on observe au sein de la coopérative semble être un élément structurant de l'action collective. Même si cette soif est plus ou moins marquée chez chacun, la volonté de valoriser les quartiers Nord est omniprésente. *« A un certain niveau de désespérance, on lâche tout... ou on trouve des solutions nouvelles, à la fois seuls - sans plus compter sur les pouvoirs publics et leurs pseudo réponses aux problèmes -, et collectivement : entre habitants témoins et/ou victimes des mêmes désastres, conscients qu'un espoir de lutte individuelle n'aura aucun effet... »* Le témoignage de cette sociétaire montre clairement que la **proximité organisée** réactive la mémoire collective du territoire des quartiers Nord. Les sociétaires, habitants de ces quartiers, dans le refus collectif de leur évolution actuelle, s'unissent sur la base de perceptions et représentations communes. D'ailleurs, en évoquant la « fabrication patrimoniale » qui sous-tend la démarche de la coopérative, son gérant déclare : *« Cette approche fait échos auprès de toutes celles et ceux qui voient leur environnement patrimonial transformé ou abandonné. »*

La **relation identitaire** est très forte, et c'est justement l'enjeu de la mobilisation. Pour reprendre les termes de Paracchini (2010), ce tourisme alternatif que propose la coopérative *« mise sur la proximité pour faire découvrir l'histoire et le quotidien des lieux [...] De plus en plus d'acteurs associatifs et d'administrateurs s'en inspirent pour changer l'image ternie des banlieues. Ils y voient un moyen pour attirer des visiteurs, mais aussi une opportunité pour renforcer l'appartenance et l'identité dans ces quartiers »*. L'initiative d'Hôtel du Nord vise en effet, en retraçant l'histoire des quartiers Nord et en y impliquant les habitants, à rendre leur identité visible dans l'espace public mais surtout dans le but de développer chez ces mêmes habitants, un sentiment d'appartenance, qui vienne palier le sentiment d'abandon et d'inexistence.

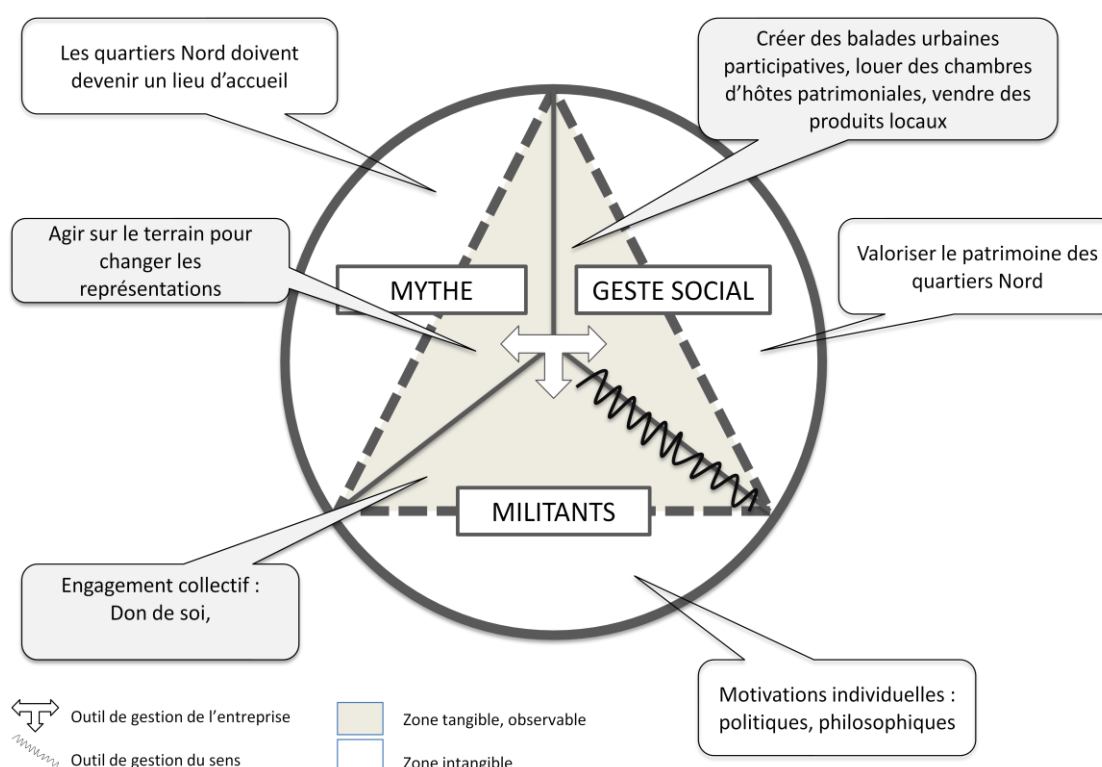
---

<sup>9</sup> The Observer

## IV.2) Militer et gérer : entre engagement alternatif et nécessité d'inscription dans un espace codifié

L'engagement des sociétaires de la coopérative est une forme d'engagement alternative, qui repose sur une critique de l'ordre établi. Hôtel du Nord fait partie des « nouvelles formes d'engagement » (Nicourd S., 2007), qui s'affranchissent à l'égard des organisations partisans en se libérant des « pesanteurs du passé ». On retrouve en filigrane des entretiens menés auprès des sociétaires le discours altermondialiste et un souci particulier de se démarquer du champ politique pour rendre la cause universelle, malgré la conjugaisons de divers engagements par ailleurs.

Toutefois le rêve d'utopie dont témoigne Hôtel du Nord s'inscrit dans un espace normé qui délimite les capacités d'action. En témoigne le discours d'une sociétaire : *« nous sommes face à des enjeux, financiers et économiques, une certaine façon de concevoir ce qu'on appelle le tourisme par exemple, en contradiction totale avec ce qui , à priori, nous anime... et nous avons bien du mal... à suivre notre voie sans être obligés de nous plier aux règles déjà établies..., dans le risque immédiat de voir nos attentes et buts premiers immédiatement déviés... »*. Cette dichotomie entre volonté d'engagement alternatif et nécessité d'inscription dans un espace normalisé induit des tensions que nous donnerons à voir grâce aux travaux de Rousseau (2003).



**Figure 9 : Triptyque "quête du sens" Hôtel du Nord**  
Source : inspiré de Rousseau F.(2003), élaboration par l'auteur

Rappelons que selon la théorie que nous mobilisons, les organisations fonctionnent selon un triptyque : un mythe auquel des militants se reconnaissent par la pratique d'un geste social qui donne du sens. Dans notre cas le mythe inaccessible d'Hôtel du Nord est que les quartiers Nord doivent devenir un lieu d'accueil ( donc ne plus faire l'objet de stigmatisation et surtout d'exclusion). La dimension concrète de ce mythe est pour les habitants d'agir dans leurs quartiers pour changer les représentations. Créer des balades urbaines participatives, louer des chambres d'hôtes patrimoniales et vendre des produits locaux sont les activités concrètes et tangibles déployées par les sociétaires pour répondre à leurs objectifs. Ce geste tangible a également une dimension plus immatérielle puisque sa répétition permet une valorisation du patrimoine et un mieux être social par la création de retombées économiques sur les quartiers Nord. Ces deux dimensions - tangible et intangible - forment le geste social. Ainsi, forts du mythe fondateur : de l'idée que leurs quartiers doivent devenir un lieu d'accueil et ne doivent plus faire l'objet d'exclusion, les militants sociétaires de la coopérative se motivent pour agir. Sur le plan collectif, leurs motivations ont trait à la transgression des valeurs individualistes qui se développent de plus en plus au sein de la société. Ils dénoncent tous l'immobilisme des pouvoirs publics et le déni d'une partie de la société civile. Mais, au point de vue personnel, chaque sociétaire agit au nom de valeurs qui lui sont propres. Conformément aux résultats de Rousseau F. , nous avons pu observer dans le cadre des entretiens menés auprès des sept sociétaires, que ces valeurs ne sont mises en avant au sein du collectif. Certains ont des motifs philosophiques, d'autres politiques, parfois même artistiques, mais pour favoriser la cohésion au sein de la coopérative, ils restent dans la sphère personnelle. Ainsi, une des sociétaires déclare : « *Je ne parle pas du parti communiste à Hôtel du Nord ni d'Hôtel du Nord au parti communiste.* » En filigrane de son discours ressortent des motivations politiques affirmées, et des liens évidents entre son engagement au sein d'un parti politique et son activité à Hôtel du Nord. Toutefois, ces motivations-là ont une dimension « intangible », sans doute pour éviter tout risque de discorde. On perçoit une volonté de tenir à distance de l'initiative économique toute structure partisane, même si l'engagement au sein des deux s'enracine dans le même terreau idéologique.

La force de la coopérative Hôtel du Nord résulte de la cohérence des relations entre tous les éléments qui apparaissent sur notre schéma. Toutefois, un déplacement des frontières et des facteurs de désajustement apparaissent au cours de l'évolution du projet. L'un des freins qui se révèle perturbateur est l'impossibilité légale de faire de l'hospitalité en habitat social. Ce qui limite considérablement l'activité économique de la coopérative (puisque 80% des

habitants des quartiers Nord résident en habitat social) ainsi que l'atteinte de son objet social . Il y alors une mise en tension évidente sur la relation entre le geste social et le mythe : si les individus les plus précaires ne peuvent pas bénéficier des retombées économiques générées par la location de chambres d'hôtes, comment une partie de l'objectif visé qu'est un mieux-être social peut-elle être atteinte ? Ce problème de non inclusion des populations les plus démunies est source, dans une moindre mesure, d'une certaine crise de sens. Gérard et Jeanine, couple de sociétaires nous disent : « *nous avons été déçus de voir que nous n'étions que des nantis, des intellectuels de gauche* ». Face à la barrière légale qui contraint la réalisation de l'objectif concret de l'action des sociétaires par l'inclusion de populations défavorisées, il est intéressant d'observer quels dispositifs ont été mis en œuvre. D'après le gérant de la coopérative : « *Hôtel du Nord sert avant tout à redonner aux gens l'envie de faire du politique* ». Et effectivement, dans ce cas précis, le débat est porté dans la sphère publique avec l'établissement d'un véritable espace de négociation puisque la mairie de secteur, soutenant le projet d'Hôtel du Nord, porte un projet de loi pour l'hospitalité en habitat social<sup>10</sup>. L'outil de gestion du sens qui émerge alors est donc la fédération des sociétaires autour d'une mobilisation politique qui s'exprime par la tentative de faire bouger les cadres légaux.

Mais ce projet de loi ne suffit pas dans l'immédiat à renforcer la cohérence entre geste social et mythe puisqu'il ne débouche pas directement sur des solutions mais traduit juste une revendication. D'ailleurs, certains sociétaires sont peu optimistes sur les perspectives de réussite. « *Je suis d'accord avec cette vision mais connaissant les écueils de la réglementation et les bailleurs sociaux ça paraît dingue d'aller se battre sur ce terrain* » déplore l'une d'entre eux. Alors, d'autres actions concrètes sont mises en œuvre pour rapprocher le mythe du geste social à travers la réinvention du service produit. Un partenariat a en effet été initié avec l'addap 13 (Association Départementale pour le Développement des Actions de Prévention) sur l'insertion socioprofessionnelle de jeunes non diplômés. Revenons aux origines de ce partenariat : l'addap 13, en 2011 avec la Cité des Arts de la Rue et la Savonnerie du Midi, a mis en place des ateliers de révélation urbaine avec un double objectif : la valorisation des quartiers Nord et l'insertion socioprofessionnelle des jeunes de ces quartiers. Il s'agissait donc de faire travailler ces jeunes à l'aménagement, au nettoyage et à la valorisation de certains lieux. A propos d'une cascade méconnue en plein coeur des quartiers Nord, la directrice de l'addap 13 nous dit : « *Quand on a découvert la cascade des Aygalades, on a trouvé*

---

<sup>10</sup> Samia Ghali, maire-sénatrice du 8ème secteur, s'est engagée à faire au Sénat une proposition de loi pour rendre possible occasionnellement l'activité de chambre d'hôtes en logement social, avec à chaque fois l'accord du bailleur, car sous-louer aujourd'hui est illégal.

*doublément valorisant pour le quartier et pour eux de les faire travailler dessus ». C'est une fois ces travaux terminés que la coopération avec Hôtel du Nord a opéré. C. Breton, membre fondatrice de la coopérative, a décidé de construire une balade urbaine - proposée par la coopérative - sur les espaces aménagés par les jeunes. Une fois cette balade construite, elle s'est exclamée : « je fais le pari que les jeunes peuvent encadrer cette balade! ». Lors des Journées Européennes du Patrimoine en 2012, les jeunes de l'addap 13 ont même co-créé une autre balade avec Hôtel du Nord qu'ils ont eux-mêmes encadré. Cette balade valorisait certaines entreprises du territoire, qui ont ponctuellement employé ces jeunes. Grâce à ce partenariat, l'addap 13 propose aujourd'hui différents circuits de professionnalisation à ces jeunes non qualifiés dont le financement du brevet de la Fédération Française de Randonnée. Même si ce dispositif ne débouche pas toujours sur des emplois directs, la directrice de l'addap 13 précise : « l'idée est surtout de servir de tremplin. [...] ça les remobilise, on en a une qui vient d'entrer en BTS. »*

Ce partenariat avec l'addap 13 permet d'une certaine manière à Hôtel du Nord de se rapprocher de l'atteinte de son objet social. Ne pouvant pas - en tout cas dans l'immédiat - faire profiter des retombées économiques de la location de chambres d'hôtes aux populations précarisées à cause de l'interdiction légale de faire de l'hospitalité en habitat social, la coopérative trouve par là même une autre manière de favoriser un mieux être social dans les quartiers Nord : œuvrer à l'insertion socioprofessionnelle des jeunes qui y habitent. Dans nos entretiens avec les sociétaires d'Hôtel du Nord, tous saluent ce partenariat et lui trouvent une légitimité particulière. Pour reprendre la terminologie de Rousseau, on s'aperçoit bien que ce partenariat rapproche le geste social du mythe et favorise la pérennité de la mobilisation des acteurs autour du projet. La frontière entre geste social et mythe est apaisée par, d'une certaine manière, un contournement de l'interdiction légale à travers la recherche de nouvelles solutions pour inclure les populations « défavorisées ».

### **Quelle «gestion du sens» face à l'institutionnalisation?**

Les logiques de participation citoyenne qui se fondent sur une stabilisation de l'identité communautaire sont très souvent reconnues comme des acteurs de médiation forts aux yeux des autorités locales (Garnier F., 2007) et donc très soutenues, pour leur potentiel d'apporter une paix locale. C'est bien la situation dans laquelle se retrouve Hôtel du Nord, puisqu'elle joue sur les relations identitaires en essayant de restructurer l'identité collective des quartiers Nord de Marseille notamment par une approche du patrimoine intégré. La mairie de secteur y

apporte effectivement un soutien, dont les ressorts sont mal perçus par certains sociétaires : « *J'ai l'impression parfois de servir d'image [...] Il y a une déshérence des services publics dans les quartiers nord et les politiques attendent qu'Hôtel du Nord soit la fée clochette.* » nous dit l'une d'entre eux. Lors d'une cession de l'école des hôtes, Dominique, une autre sociétaire, affiche ses craintes sur le devenir de la coopérative. Ses propos donnent à voir les risques d'instrumentalisation du projet : « *On est aussi au moment de la fondation d'HdN aux côtés de la mairie, ça pose problème car une mairie de secteur est l'entité politique la plus proche des habitants, ça a un effet très personnalisé, il y a des enjeux de pouvoir très compliqués. Il y a un intérêt quand les politiques sont sur ces quartiers. Il y a toujours cette idée de faire prévaloir le rôle de leader d'une mairie sur son quartier. On existe parce qu'on a l'absolution de la mairie de secteur mais je me demande à quel moment trop d'autonomie des habitants ne sera plus tout à fait acceptée.* » C. Breton, conservatrice honoraire du patrimoine et membre fondatrice de la coopérative rétorque : « *Les politiques ne pourront jamais contrôler la coopérative, les élus ne peuvent pas rentrer comme sociétaires! La coopérative Hôtel du Nord siège sur 2 pieds: l'un c'est le statut coopératif qui permet la gestion par et pour les habitants puisque la majorité des voix leur est attribuée, il n'y a pas de contrôle possible par l'extérieur, l'autre pied c'est la commission patrimoine qui assure le soutien d'un collectif qui agit ensemble.* » Ainsi le statut coopératif lui-même et surtout la rédaction spécifique des statuts attribuant la majorité des voix aux habitants des quartiers apparaissent ici comme des **outils de gestion du sens**, au sens de Rousseau F. Ils ont été pensés, de façon préventive, dans le but rendre compatible développement économique et maintien de l'esprit militant.

### IV.3) Mobilisation et traduction

Hôtel du Nord est un exemple emblématique de ce que l'on pourrait qualifier d'« *organisation-frontière* ». La coopérative se caractérise par une grande flexibilité d'interprétation, qui lui permet d'associer des acteurs aux perceptions hétérogènes du projet, comme nous l'avons vu plus haut.

#### IV.3.1) Quel processus de traduction à l'émergence du projet?

Convaincus de l'importance de la *dépendance de sentier* du projet d'Hôtel du Nord, nous choisissons de nous attarder sur le processus qui a conduit à son émergence. Nous

expliquerons ici en quoi la convention de Faro fait ciment au sein de la coopérative et constitue un objet-frontière en posant un cadre sur l'activité d'Hôtel du Nord. Nous verrons que cet objet-frontière est fédérateur et se situe au coeur du processus de traduction qui suit.

L'idée de création de la coopérative a vu le jour sur un pari : *« On a pensé qu'il était possible de développer une offre d'hospitalité et de découverte marchande dans les quartiers nord et que celle-ci rencontrerait une demande »*, explique le gérant. Cet ingénieur de formation s'est retrouvé à la tête d'un projet pensé dès les années 1990. *« J'ai rencontré un collectif de conservateurs du patrimoine qui militaient sur ce territoire. [...] Pour eux, les musées étaient hors sol, c'est à dire qu'ils ne s'étaient jamais vraiment intéressés aux territoires sur lesquels ils s'implantaient »*, raconte-t-il. À l'époque cogérant d'une coopérative qui accompagne les structures économiques innovantes, il entre en contact avec eux en 2002. *« Ils sont venus me demander comment faire pour développer une économie qui impliquerait les habitants. On a fait des stages de création d'entreprise, des rapports sur les notions de patrimoine et économie, des tentatives d'actions commune sur le terrain, etc. »*

C. Breton, membre fondatrice d'Hôtel du Nord, à l'époque conservatrice du patrimoine dans les quartiers Nord, était chargée d'accompagner la mutation urbaine dans les 15ème et 16ème arrondissements de Marseille par une réflexion patrimoniale. Elle nous rapporte les réflexions qui lui étaient faites : *« que venez-vous faire ici Mme Breton? il n'y a pas de patrimoine! »*. Elle ajoute : *« Je ne me sentais pas voulue, mise sur la touche, je me demandais comment agir sur ce territoire de 100 000 habitants que sont les 15-16, abandonnés de tous, sans aucun équipement culturel [...] J'ai alors cherché un outil pour mettre à distance, et ce sont ces textes européens. Ces textes sur le patrimoine qui mentionnent le contexte sont l'outil nécessaire: patrimoine intégré : patrimoine contextualisé. »* En effet, en 2005, l'Europe fournit un premier cadre législatif de référence : la Convention de Faro, qui reconnaît que *« chaque personne, seule ou en commun, a le droit de bénéficier du patrimoine culturel et de contribuer à son enrichissement »*. C. Breton, véritable *« entrepreneur public de changement »* (Jolé, Tonnelat et Newman, 2009) a monté le réseau fondateur grâce à une *« communauté d'enquêteurs locaux »*. Elle a donc mobilisé et mis en relation des habitants des quartiers Nord, autour d'objets à identifier, explorer et valoriser pour en faire un bien commun. A ce moment là, C. Breton et le gérant de la coopérative se mettent à travailler ensemble et publient des rapports sur économie et patrimoine. La mairie des 15e et 16e arrondissements de Marseille devient le premier signataire de la convention de Faro en 2009, une commission patrimoine est alors créée et



décide de lancer un projet de valorisation économique du patrimoine. C'est à ce moment là que naît Hôtel du Nord avec le lancement test de cinq chambres d'hôtes dans les quartiers Nord.

C. Breton insiste sur le rôle de cette convention : « *La convention de Faro s'intitule convention cadre sur le patrimoine culturel POUR la société, c'est très important, ça repose la question de ce qui fait patrimoine. C'est aux habitants, à nous, de décider de ce qui fait patrimoine à nos yeux! Hôtel du Nord n'a plus de sens si elle perd de vue cette idée.* » Les sociétaires de la coopératives se reconnaissent effectivement dans l'esprit de cette convention puisqu'il ressort des entretiens qu'un des rôles de la coopérative est à leur sens de maintenir des patrimoines en vie en les présentant dans des balades ou œuvres artistiques. L'un d'eux nous dit « *il y a des procédures classiques de classement pour les patrimoines dont l'Etat finance la conservation comme les musées... Mais tout le reste est voué à disparaître si nous habitants ne nous en occupons pas. Notre action c'est bien, dans le cadre de la convention de Faro de maintenir vivants les patrimoines qui font sens pour nous, en créant une économie!* » Ainsi, cette convention apparaît comme un élément structurant de l'action, en donnant un cadre à l'activité reconnu par tous. On peut donc l'appréhender comme un objet frontière puisque sa structure crée un minimum d'identité acceptée par tous les sociétaires, tout en étant suffisamment souple pour s'adapter aux perceptions de chacun. Un sociétaire pourra décider de créer une balade pour mettre en avant un lieu ou une histoire de son quartier, un autre pourra décider de vendre un produit qu'il fabrique et qui valorise un aspect particulier de ce qu'il estime faire patrimoine, enfin un dernier choisira de recevoir des hôtes dans une chambre qu'il met en location pour partager et faire vivre la mémoire identitaire de son quartier. La convention de Faro parvient donc à donner du sens au projet et à le maintenir en vie, tout en étant assez « abstraite » pour permettre à chacun de l'interpréter à sa façon. Une relecture attentive de notre entretien avec le gérant nous permet d'illustrer en quoi il est légitime et intéressant de considérer l'appropriation de cette convention comme un objet-frontière : « *Le cadre commun est la convention de Faro et les statuts de la coopérative mais à l'intérieur duquel chacun est libre de ses interprétations* ». Son discours illustre involontairement la nature frontalière de la convention puisqu'il énonce la définition même de l'objet-frontière telle que théorisée par ses auteurs. Lors de la Commission Patrimoine du 06/03/13, l'élue à la culture qui préside la séance déclare : « *Sans le travail fait à Marseille notamment avec Hôtel du Nord, cette convention aurait disparu* ». Elle met ainsi en exergue la contribution de la coopérative à la portée même de la convention de Faro, en soulignant donc l' »infrastructure

invisible » de cet objet-frontière. Bien que pensée dans un contexte européen institutionnel sans participation citoyenne, la convention fait l'objet d'une appropriation par Hôtel du Nord qui l'interprète et la met en œuvre selon des modalités variées, correspondantes aux perceptions et volontés de chaque sociétaire. L'inscription de cet objet-frontière au sein d'une démarche de traduction plutôt asymétrique, puisqu'à l'origine des porteurs de projet, met en exergue la façon dont s'enchevêtrent des processus à la fois unilatéraux et multiples.

Analyse du contexte	Gérant de la coopérative et C. Breton : nécessité de préserver le patrimoine des quartiers Nord par une démarche économique
Problématisation	Projet de création d'une coopérative patrimoniale
Dispositifs d'intéressement	Lancement test d'un «séjour pilote» avec la mise en location de cinq chambres d'hôtes chez les habitants des quartiers Nord Porte parole : Commission Patrimoine, coopérative Place
Enrôlement	Les habitants sont invités à valoriser leurs quartiers par la location de chambres d'hôtes, la création de balades urbaines ou la vente de produits locaux

**Figure 10 : opération de traduction à l'émergence d'Hôtel du Nord**  
Source : Elaboration par l'auteur

#### IV.3.2) L'école des hôtes : un objet-frontière de type « enveloppe »

L'école des hôtes est un dispositif au sein de la coopérative qui propose des sessions à destination des hôtes, sociétaires ou futurs hôtes. Elle est donc à la fois une « *porte à de nouveaux entrants* », comme nous indique la coordinatrice de réseau, mais aussi et surtout un dispositif qui contribue à pérenniser la mobilisation des sociétaires. Les sessions organisées peuvent porter sur des contenus spécifiques répondant aux besoins des sociétaires, des échanges de savoirs, ou sur la découverte des patrimoines.

Elles sont d'ailleurs souvent organisées par un sociétaire de la coopérative, celui le plus apte à traiter de la thématique concernée. Une session à contenu très pratique, sur la gestion administrative d'une chambre d'hôtes va ainsi être assurée par un sociétaire habitué aux procédures, tandis qu'une autre portant sur l'historique, les effets et les enjeux de la convention de Faro sera prise en charge par C. Breton, membre fondatrice, conservateur honoraire du patrimoine. En cela, on s'aperçoit bien que les opérations de traduction sont multiples puisque ce n'est pas le gérant ni la salariée qui décident de façon unilatérale des

thèmes à traiter, ni qui ne dirigent les séances. Les sociétaires assurent à tour de rôle, dans la mesure du possible et selon leurs compétences, l'animation de ce dispositif.

L'école des hôtes contribue alors concrètement à pérenniser la mobilisation des sociétaires par leur propre initiative. Elle est un des éléments qui révèlent le centre de gravité du projet d'Hôtel du Nord : le noyau dur de sociétaires. Ce sont eux qui portent et qui font vivre le projet.

L'objet-frontière de type enveloppe qui se caractérise par un contenant identique pour tous les acteurs et un contenu dont la forme est variable en fonction des acteurs, correspond particulièrement bien à l'école des hôtes. Le contenant étant la session, organisée de façon régulière dans les locaux de la coopérative à un horaire pré défini, et le contenu étant tout aussi varié que la diversité des thématiques abordées. Dès lors, chaque acteur se rendra à la session qui répond le mieux à ses attentes, qui se rapproche le plus de ses propres représentations, qui ressemble le plus à son appropriation du projet. Chaque acteur se saisit d'une forme différente de contenu dans ce contenant qu'est l'école des hôtes, et c'est ainsi que ce dispositif permet de pérenniser cohésion et mobilisation. Toutefois, nous nous questionnons sur la capacité de ce dispositif à mobiliser l'ensemble des acteurs. Il se révèle comme un élément structurant de l'action collective du « noyau dur » que nous avons identifié mais il n'est pas certain que sa nature permette de répondre aux attentes de tous les acteurs. Certains sociétaires nous ont en effet manifesté une certaine incohérence parfois entre les contenus existants et leurs propres aspirations. Pour l'une d'entre eux : *« sur les aspects techniques je n'en ai pas besoin et sur les grands principes c'est toujours des grands mots vous savez, ça m'intéresse pas trop »*.

Les caractéristiques que nous avons décrites répondent, dans une certaine mesure à la **flexibilité interprétative** qui caractérise cet objet-frontière qu'est l'école des hôtes. Mais il n'est pas inutile de nous arrêter brièvement sur son **infrastructure invisible**. On remarque que le dispositif subit une évolution puisqu'à son origine il était pensé comme un simple outil de formation des sociétaires en interne, mais lors d'une séance a été manifestée par la communauté de pratiques la volonté de l'ouvrir sur l'extérieur. Un rendez-vous régulier au sein des locaux a alors été organisé, communiqué en externe et ouvert aux non sociétaires. La fixation d'une rencontre régulière annexe dès lors à l'objet frontière un « standard » qui lui permet d'être approprié par d'autres acteurs. C'est en cela qu'il s'agit d'une infrastructure informationnelle invisible puisque ce « standard » vient équiper l'objet-frontière.

### IV.3.3) Débat sur l'extension territoriale de l'action d'Hôtel du Nord

Nous avons pu observer, à un moment stratégique d'orientation du projet, un objet-frontière intéressant destiné à faire ciment entre les différents mondes sociaux. Il s'agit d'un texte rédigé par l'un des sociétaires dans le but de stabiliser la définition du Nord (quartiers Nord) au sein du collectif. Ce dispositif peut paraître a priori anecdotique mais revêt une importance majeure puisqu'il porte sur des enjeux de développement de la coopérative et vise une acceptation commune du territoire sur lequel elle doit inscrire son action. Mis en ligne sur le réseau social d'Hôtel du Nord et porté à la connaissance de tous, il incarne un compromis qui succède à de nombreux moments d'échanges sur la question de continuer à s'inscrire uniquement sur les quartiers des 15-16ème arrondissements de Marseille, comme prévu à l'origine, ou d'élargir son action à d'autres territoires, qui a suscité de nombreux débats.

Aux amorces de cette réflexion, certains sociétaires s'opposaient à l'ouverture à d'autres quartiers: *« la coopérative a du sens pour nous car on est habitants. S'étendre sur d'autres territoires c'est risquer de s'éloigner de l'esprit des fondateurs »*. La coexistence de différents points de vue et intérêts est bien visible. Le gérant et la salarié de la coopérative optent quant à eux pour l'élargissement du champ d'action de la coopérative. La salariée nous dit : *« Je pense qu'il est vraiment nécessaire de faire comprendre aux sociétaires que nous avons besoin de grandir pour survivre. Evidemment moi c'est mon emploi qui est en jeu si le modèle économique s'effondre, donc bien sûr je suis pour élargir le territoire sur lequel on s'inscrit; dépasser les quartiers Nord au sens stricte »*

La contrainte économique qui a soulevé cette question d'expansion potentielle a induit la nécessité de s'accorder sur la définition du « Nord ». L'étape de problématisation théorisée par la ST a donc été une analyse économique, opérée par le gérant de la coopérative, avec calcul du seuil de rentabilité. Il en a résulté une nécessité d'élargir le périmètre d'action pour pouvoir consolider le modèle économique d'Hôtel du Nord. Certains sociétaires, dont Jean, se sont saisis de ce constat dans le but d'évaluer si le repositionnement stratégique qui en découle est compatible avec l'esprit d'Hôtel du Nord. Cette réflexion ayant connu une issue positive, ils ont alors décidé de relayer la proposition de cette nouvelle orientation de l'activité. C'est à cette étape du processus qu'entre en scène le texte rédigé par Jean, que l'on appréhende donc comme un dispositif d'intéressement. Dans le cadre d'un petit déjeuner hebdomadaire, son auteur le présente à haute voix aux quelques sociétaires et partenaires qui

n'en avaient pas encore connaissance. Jean est donc le porte parole, au sens de la ST puisqu'il contribue à la diffusion du message auprès des autres sociétaires .

Pour favoriser l'adhésion des *entités* au projet, nous avons vu qu'il est nécessaire de les impliquer activement dans le processus, donc de les *enrôler*, de leur donner une fonction particulière dans la démarche. L'étape d'*enrôlement* se retrouve dans le débat qui s'installe lors de cette réunion hebdomadaire. Dominique adhère tout de suite en précisant : « *définir le Nord c'est tout l'enjeu de ce qu'on veut faire exister, de ce qu'on essaie de construire. La délimitation du territoire des quartiers Nord n'est pas géographique mais très historique et politique.* » Cette remarque souligne une fois de plus l'interdépendance des cadres théoriques que nous mobilisons puisqu'on y retrouve la notion de proximité organisée qui prévaut à celle de proximité géographique. D'autres sociétaires restent dubitatifs, la directrice d'une association partenaire exprime : « *Il est vrai que certains quartiers sud ont des problématiques Nord type vallée de l'huveaune, et pourraient se servir d'Hôtel du Nord comme modèle mais ils ont leur histoire et Hôtel du Nord ne peut pas devenir une grosse machine qui s'adapte à tout territoire.* » Malgré ces divergences, le succès de la démarche de traduction réside dans la capacité qu'elle a témoigné à forger un « pré-accord » entre toutes les entités. Certains territoires d'expansion ont fait consensus et chacun s'est engagé à mobiliser ses réseaux sur tel ou tel type d'action œuvrant à la réalisation du projet.

Analyse du contexte	Gérant de la coopérative : analyse économique et financière <i>le modèle économique actuel n'est pas viable</i>
Problématisation	<i>Il faut élargir le champ d'action et s'inscrire sur d'autres territoires pour consolider le modèle économique</i> Traducteurs : salariée de la coopérative
Dispositifs d'intéressement	Intermédiaire : Texte rédigé par Jean Porte parole : Jean
Enrôlement	Dans le cadre d'une réunion hebdomadaire, l'auteur du texte le lit à haute voix pour le présenter à ceux qui n'en auraient pas encore connaissance (il était déjà sur le réseau social de la coopérative). Puis chacun donne simultanément ses impressions, le débat débouche sur un consensus. <i>Enrôlement : les sociétaires proposent individuellement des actions, qu'ils estiment possible de développer (par leurs réseaux personnels) et s'engagent à y oeuvrer.</i>

**Figure 11 : Opération de traduction élargissement du champ d'action HdN**  
Source : Elaboration par l'auteur

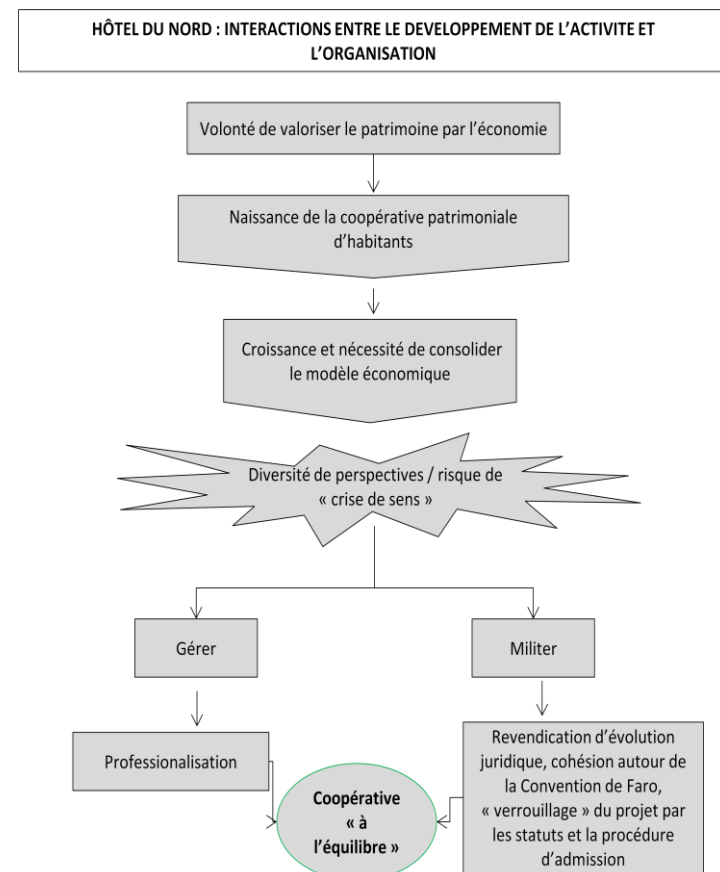
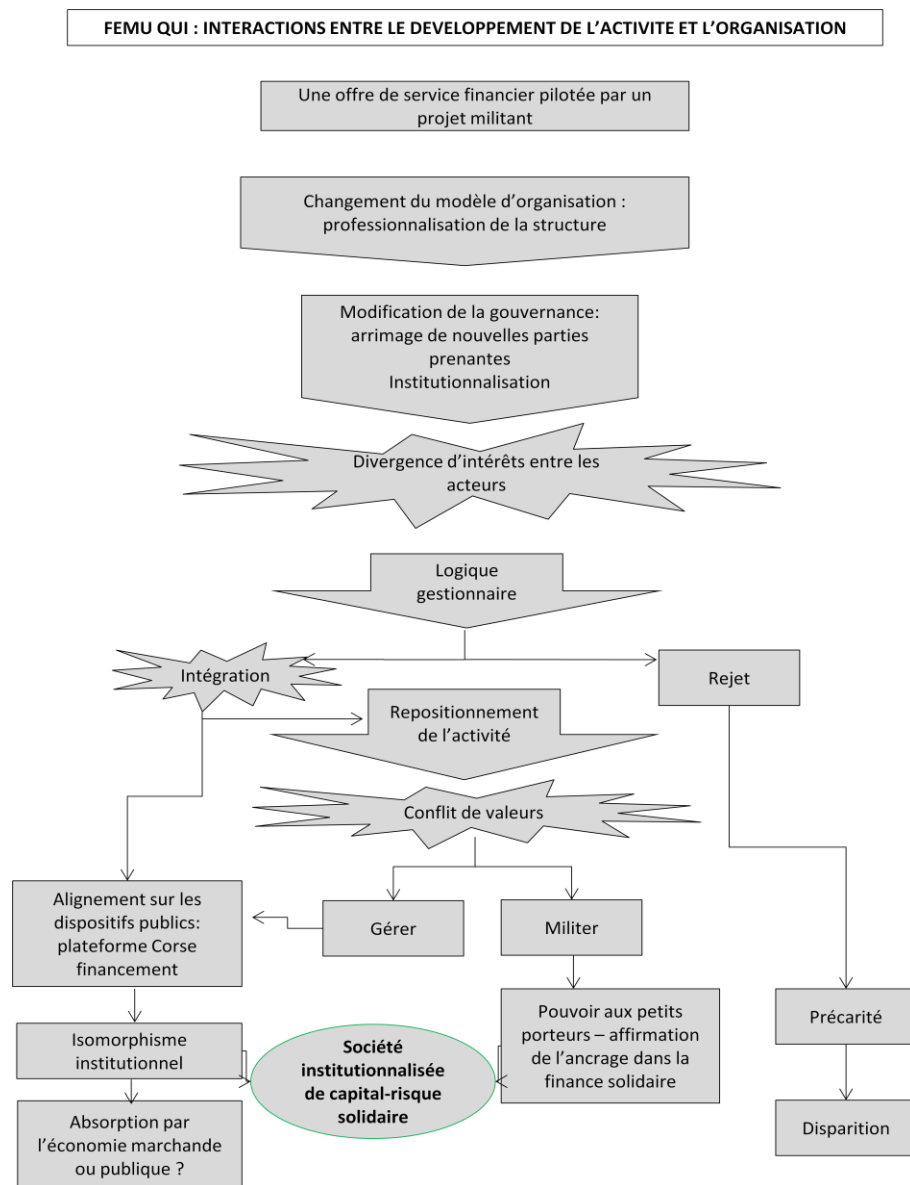
Nous remarquons toutefois que l'étape « point de passage obligé », qui a un rôle prépondérant dans la littérature sur la ST, n'apparaît pas dans ce processus, qui est plutôt jalonné de multiples interactions. Le cadre de la ST nous a permis de dérouler le processus et d'identifier certains rôles, mais il semble intéressant désormais de s'attarder sur celui qu'offre la TOF pour des éclairages complémentaires. Ainsi, nous pourrions considérer ce texte comme un « médiateur cognitif ». Ce cadre théorique nous permet de compléter notre analyse en précisant la nature du dispositif, sa construction et ses effets. Selon Carlile, il s'agit de l'idéal type d'objet frontière qui permet de construire des visions partagées après avoir confronté et traduit différents points de vue. L'argumentaire reprend en effet divers éléments et perceptions qui émanent des différents sociétaires, en témoigne notamment le passage qui suit : *« Ce qui porte les coopérateurs d'Hôtel du nord, c'est une certaine façon de s'emparer de la réalité des lieux et des tensions qui les travaillent pour en nourrir des projets entrelacés où s'articulent des valeurs communes : la rencontre, l'accueil et l'hospitalité, la volonté de valoriser des territoires au-delà des clichés qui les accablent, l'idée que l'histoire ne vit que dans la création présente, la conviction que l'économie peut se réinventer dans la relation à la culture. »*.

Ce dispositif relève ainsi typiquement de l'objet-frontière puisqu'il témoigne un réel souci d'articuler et de joindre des éléments hétérogènes sans en perdre les spécificités. La **flexibilité interprétative** est bien au centre du dispositif et permet à chacun de s'y retrouver, malgré des représentations différentes. En conciliant ces différentes visions par une approche à la fois spécifique et générale, ce support parvient à renforcer la cohésion autour du projet de développement de l'activité. Il permet d'ouvrir le débat qui permettra lui-même d'associer certains sociétaires, plutôt réfractaires à l'origine. Cet objet-frontière à son moment de création n'est par définition pas équipé : l'infrastructure informationnelle invisible censée l'accompagner est inexistante. Il serait intéressant d'observer si certaines normes, conventions, ou standards pourraient y être annexés au fil du temps, le rendant ainsi appropriable par d'autres acteurs.

## PARTIE 4 : RESULTATS DE L'ETUDE COMPARATIVE

La **figure 12** qui suit vise tout d'abord à synthétiser les stades d'évolution des deux projets, leur degré d'institutionnalisation et les différents équilibres qui s'établissent entre les dimensions politiques et économiques. Inspirée des travaux de Rousseau F., elle fait évidemment ressortir que Femu Qui, qui a vingt ans d'existence, a connu un processus plus complexe avec des interactions diversifiées et de nombreuses inflexions du projet. La bulle entourée de vert représente la situation actuelle de l'organisation : la logique gestionnaire a été intégrée notamment avec un repositionnement de l'activité sur des montants d'engagements en prêts participatifs déterminés par la politique publique (dans le cadre de la gestion du fonds FICC). Toutefois la logique militante est toujours présente grâce au maintien du pouvoir par les petits porteurs et à l'ancrage de l'activité au sein de la finance solidaire. Cet équilibre intéressant nous permet alors de qualifier Femu Qui aujourd'hui d'une certaine manière de « *société institutionnalisée de capital risque solidaire* ». Le risque d'absorption par l'économie marchande ou publique qui ressort sur notre schéma est aujourd'hui contrecarré par les différents outils de gestion du sens que nous avons identifiés : association Femu Qui Inseme, pouvoir de la charte, rédaction statutaire...

Notre schématisation de la trajectoire d'Hôtel du Nord est plus sommaire, du fait de son jeune âge : deux ans d'existence. Nous pouvons dire, pour qualifier la situation actuelle, que la coopérative est « *à l'équilibre* ». Pour atteindre l'équilibre et donc combiner professionnalisation et conservation du projet originel, la coopérative patrimoniale s'abrite derrière des mesures protectrices : majorité des voix réservées statutairement aux habitants, procédure d'admission de nouveaux sociétaires soumise à un vote à l'Assemblée Générale. Le dispositif qui permet dans ces circonstances de gérer l'hétérogénéité, et que nous avons qualifié d'objet-frontière est la convention de Faro.



**Figure 12 : Trajectoires des deux organisations**  
Source : inspiré de Rousseau F. (2007) élaboration par l'auteur



Il ressort de notre analyse comparative des points communs au niveau de la nature de la mobilisation à l'œuvre et des dispositifs qu'elle implique, mais également des divergences, qui nous semblent afférentes aux caractéristiques intrinsèques des deux projets. L'enjeu du mémoire est alors de dégager des indicateurs pertinents, qui nous permettent de synthétiser la comparaison effectuée et de rendre visible les convergences - que nous appelons « invariants » - ainsi que les spécificités propres à chaque trajectoire. Nous faisons le choix dans cette partie d'utiliser une classification basée sur les registres préalablement identifiés : le territoire, l'articulation du politique et de l'économique, les dynamiques de traductions. (cf : **figure 13**)

Tout d'abord, nous considérons que les dynamiques territoriales qui caractérisent les deux initiatives ont trait à la notion de **résilience communautaire**. Basées sur des relations identitaires très fortes, elles traduisent la volonté de deux collectifs de se réappropriier leurs territoires. Proximité géographique et organisée se combinent alors, et relient des acteurs ayant un cadre de représentations communes sur l'évolution de leur environnement : le sentiment d'abandon et d'ignorance du patrimoine des quartiers Nord de Marseille et la perception du danger de la dépendance économique et du déclin culturel en Corse. Un contexte socio culturel sert alors de référentiel et constitue le support de l'action collective . Celle-ci est d'ailleurs tout autant conditionnée par un certain degré de **confiance**, puisque nous avons pu remarquer que les agents, en contexte de **rationalité située**, s'appuient des personnes-relais pour rejoindre les deux initiatives. Ainsi, c'est par l'intermédiaire de Christine Breton qu'ont adhéré la plupart des sociétaires d'Hôtel du Nord, et par celle de figures emblématiques de l'UPC que les premiers actionnaires ont souscrit à Femu Qui. Les dispositifs de coordination à l'œuvre sont plutôt de type organisationnel qu'institutionnel puisqu'ils induisent dans les deux cas un enchevêtrement d'interactions directes. La dimension institutionnelle se manifeste plus par les attributs propres des agents (culture, langue) que par l'existence d'une institution qui s'impose à eux et les relie. La proximité organisationnelle se manifeste notamment à Hôtel du Nord par l'appartenance à un réseau associatif commun mais au sein des deux initiatives observées on pourrait même parler de **proximité relationnelle** pour expliquer les interactions perpétuelles qui contribuent à la construction du territoire.

Les deux projets ont par ailleurs en commun de s'emparer de l'outil économique comme moyen d'émancipation et de réserver le pouvoir à la base populaire à savoir les habitants des quartiers Nord dans un cas (à qui sont réservées la majorité des voix) et les petits porteurs d'action dans l'autre (grâce à l'organisation par collègues et leur majorité au Conseil de

Surveillance). Il est également à noter que les deux organisations manifestent un souci important d' **apolitisme** et portent une énergie particulière à se détacher du champ partisan. Le discours que l'on retrouve et qui légitime les deux initiatives se focalise beaucoup sur le manque de régulation politique : déshérence des services publics dans les quartiers Nord de Marseille, et manque de politiques publiques efficaces dans le champ économique en Corse. Les **outils de gestion du sens** que nous avons identifiés témoignent souvent d'une activation de la proximité organisée. C'est sur la base de représentations communes que les acteurs inventent pour préserver le « supplément d'âme » propre à leur organisation. La quête du sens repose dans les deux cas sur un enchevêtrement d'interactions encadrées dans des normes, des valeurs et des significations communes.

Toutefois, il semblerait que la **nature de l'engagement** et le **centre de gravité** qu'elle situe sur le projet, soient explicatif des différents types de mobilisation observés. Hôtel du Nord étant très jeune, son projet est autocentré : l'essentiel des relations de la coopérative opère entre les sociétaires et le partenaire européen financeur est peu visible. Or, Femu Qui se situe à un stade d'institutionnalisation beaucoup plus avancé puisque c'est un outil de la plateforme Corse Financement de l'ADEC. Ceci implique que dans le premier cas, les relations sont tout à fait intentionnelles tandis que dans le second, elles traduisent plutôt une coopération qui vise à renforcer les stratégies de chaque partie, sans véritable intention de départ. Par ailleurs, l'engagement des actionnaires de Femu Qui est dès l'origine plutôt de nature passive puisqu'il réside dans l'apport financier et recourt à la délégation tandis qu'il se caractérise par une forte implication au sein d'Hôtel du Nord.

Cette conjugaison nature de l'engagement/centre de gravité du projet conditionne alors la nature des dynamiques de mobilisation à l'œuvre, sujet central du présent mémoire. Les processus de mobilisation observés à Hôtel du Nord s'appuient sur des **traductions multiples**, à l'origine d'une diversité d'acteurs au sein des sociétaires. Ils sont donc plus « naturels » que ceux que l'on a pu observer à Femu Qui. La SA de capital risque est effectivement plus amenée à provoquer la mobilisation, à l'initiative de la direction ou des autres organes de gouvernance. Ce qui nous a conduit à une lecture plus **asymétrique** des opérations de traduction. Il est à noter que nous n'avons pas beaucoup mobilisé la TOF sur le terrain de Femu Qui SA. Lorsque nous l'avons fait, c'était pour illustrer un processus relatif à la communauté résiliente que sont les petits porteurs, mais pas dans la perspective d'expliquer une mobilisation collective et générale de toutes les catégories d'acteurs. D'ailleurs nous supposons que cette difficulté à construire des objets-frontières, qui s'exprime notamment par

l'échec de transformation de la SA en Scic, résulte d'une trop grande disparité de positionnements et modes de fonctionnement des acteurs, puisque cette construction nécessite théoriquement une structure minimale de connaissance donc de représentations communes.

Registres	Indicateurs retenus	Hôtel du Nord	Femu Qui
<b>TERRITOIRE</b>	<i>Proximité organisée &amp; relations identitaires</i>	Représentations similaires des évolutions des quartiers Nord, volonté de justice sociale	fusion de la «segmentarité égalitaire» chez les petits porteurs : union pour la juste cause : développer l'économie de la Corse
	<i>Confiance</i>	Les sociétaires / actionnaires intègrent l'organisation par l'intermédiaire de personnes relais, reconnues et perçues sur les deux territoires comme des «personnalités fortes»	
	<i>Ambition territoriale</i>	Ambition infra territoriale: les quartiers Nord de Marseille.	Ambition territoriale plus large : tout le territoire Corse
	<i>Caractère intentionnel des interactions</i>	Les sociétaires choisissent de s'investir bénévolement pour porter et faire vivre le projet. Ils se réunissent régulièrement et de façon tout à fait intentionnelle	Les différentes parties prenantes agissent ensemble plutôt par intérêt. Le délégué général de l'ADEC parle de «mariage de raison et pas d'amour».
	<i>Résilience communautaire</i>	Refus de la spirale stigmatisation dégradation des conditions de vie	Volonté de préserver le peuple Corse en créant des emplois sur l'île
<b>ARTICULATION POLITIQUE &amp; ECONOMIQUE</b>	<i>Modèle de gouvernance</i>	Pouvoir aux habitants des quartiers Nord (la majorité des voix leur est accordée)	Pouvoir aux «petits porteurs» d'actions grâce à l'organisation par collèges et à leur majorité au Conseil de Surveillance
	<i>Nombre d'associés</i>	50 sociétaires - Les associations adhérentes du secteur social des quartiers Nord	plus de 2 000 actionnaires - Institutionnalisation plus avancée, ADEC et Caisse des Dépôts au capital,
	<i>Nature du projet économique</i>	Coopérative patrimoniale d'habitants	Société de capital risque solidaire, investissements en fonds propres dans les entreprises Corses

<b>MOBILISATION &amp; DYNAMIQUES DE TRADUCTION</b>	<i>Nature de l'engagement</i>	Engagement actif du noyau dur de sociétaires	Engagement passif des «petits porteurs» avec tendance à la délégation , engagement plus actif au sein des deux instances de gouvernance bénévoles
	<i>Centre de gravité du projet</i>	Projet autocentré sur les sociétaires de la coopérative. <b>Procédure d'admission de nouveaux sociétaires : décision du gérant + AG</b>	Outil de la plateforme Corse financement  <b>Procédure d'intégration de nouveaux actionnaires : bulletin de souscription à remplir</b>
	<i>Portage initial du projet</i>	Binôme profil gestionnaire et conservatrice du patrimoine, permet d'inclure des «non-experts»	Portage à l'origine par un mouvement politique nationaliste autonomiste, puis éloignement du mouvement et neutralité, aucune intervention sur des questions politiques
	<i>Symétrie des opérations de traduction</i>	Opérations de traduction parfois multiples	Opérations de traductions toujours à l'initiative de la direction

**Figure 13 : Tableau comparatif, indicateurs et invariants**

**Source : élaboration par l'auteur**

## Conclusion

Pour répondre à notre questionnement initial qui a trait à la mobilisation, nous avons choisi d'articuler trois registres théoriques complémentaires. L'économie des proximités nous a ainsi permis de relever des éléments territoriaux des quartiers Nord de Marseille et de la Corse, qui nous ont éclairé aussi bien sur les raisons de l'engagement que sur sa pérennisation. Il en ressort alors qu'à l'origine d'Hôtel du Nord et de Femu Qui se trouvent deux communautés résilientes qui relèvent des « nouvelles formes d'engagement ». Les acteurs s'y sont réunis pour faire du « politique » à travers l'outil économique. Les outils de « gestion du sens » (Rousseau F., 2003) déployés dans les deux organisations ont pour point commun de tendre au renforcement du caractère résilient de ces collectifs grâce à un souci permanent de maintenir le pouvoir au sein de la base populaire. Le nombre restreint de sociétaires d'Hôtel du Nord favorise leur implication directe puisque ce sont eux qui portent véritablement le projet. Néanmoins, les actionnaires de Femu Qui étant plus de deux mille, avec qui plus est un engagement que nous avons qualifié de « passif », peinent à influencer aujourd'hui sur l'évolution de la SA de capital-investissement, en dehors des instances de gouvernance. La mobilisation est alors après vingt années d'existence loin d'être naturelle. Dans ce contexte, nous nous questionnons sur les effets d'une rupture entre la SA et sa base populaire. Le modèle fonctionne aujourd'hui sur un système de délégation mais jusqu'à quel point le lien qui unit les petits porteurs à Femu Qui pourra-t-il se distendre sans menacer l'esprit originel du projet ?

Par ailleurs, l'organisation a contribué à une certaine reconstruction du territoire notamment grâce à l'intensification de ses relations avec les institutions, mais nous avons vu que le caractère non intentionnel des interactions était parfois source de blocage en rendant les opérations de traduction (Callon M. , Latour B.) difficiles. Nous nous questionnons tout autant sur l'évolution à venir d'Hôtel du Nord. Comment « grandir sans trahir » ? La pérennisation du modèle économique de la coopérative exige une certaine croissance susceptible de remettre en cause le caractère « frontalier » de l' « organisation-frontière ». Cette dernière va-t-elle toujours pouvoir faire cohésion au sein des sociétaires, si leur nombre grandit de façon exponentielle ? Quels outils de gestion du sens pourront alors émerger à cet effet ?

Nous avons vu qu'au cœur des deux projets se loge la volonté de transformer les pratiques économiques et sociales dominantes : Hôtel du Nord par un tourisme solidaire et

participatif visant à transformer les quartiers Nord de Marseille en un lieu d'accueil et Femu Qui par une forme de finance solidaire localisée pour développer économie et lien social en Corse. Pour atteindre ces objectifs l'« irréversibilité » des deux réseaux en question s'impose puisque pour espérer pouvoir diffuser leur modèle et leurs valeurs en externe, les acteurs des deux organisations doivent se structurer solidement et durablement. Hôtel du Nord à cet effet remédie aujourd'hui à la « fragilité » de son réseau, peu étendu, par une forte médiatisation, mais nous pouvons légitimement nous interroger sur la durabilité de cette stratégie. Femu Qui bénéficie d'un réseau beaucoup plus large, mais menacé par la distension du lien entre les actionnaires et la SA que nous avons évoqué. Ce travail pourrait donc éventuellement être complété par un suivi de la structuration et de l'évolution des deux réseaux dans le temps.

Pour finir nous insisterons sur le fait que la portée de notre analyse, si modeste soit-elle, contribue à l'appréhension de l'acte économique dans nos deux études de cas comme un fait social total (Mauss M., 1923). Nous n'aurions pu mener à bien ce travail sans prendre en compte l'ensemble des relations, des valeurs, des normes, des croyances et des significations dans lesquelles sont encastrés les acteurs d'Hôtel du Nord et de Femu Qui. Nous justifions alors le caractère pluridisciplinaire du mémoire par une nécessité de renoncer à l'économisme, qui par l'hégémonie de la théorie néoclassique tend à une certaine déshumanisation de l'agent économique.

## BIBLIOGRAPHIE

Abitbol L., Initier des coopérations inter-organisationnelles dans les démarches d'Ecologie Industrielle et Territoriale : une relecture en termes de sociologie de la traduction et de la théorie des objets-frontières, Thèse pour l'obtention du Doctorat en Sciences de Gestion, 2012.

Alternatives Economiques, Les placements solidaires, poche n°45, Septembre 2010.

Amblard H., Bernoux P., Herreros G., Livian Y-F., Les nouvelles approches sociologiques des organisations. Troisième édition augmentée, Paris, Seuil, 2007.

Artis A., La « finance solidaire territorialisée » : une réponse de proximité en faveur de la construction d'un territoire de référence dans un processus de mondialisation, Cahiers du CEREN 19, p. 20-40, 2007.

Bellet M., Colletis G. et Lung Y., Economie de proximités, n° spécial de la Revue d'économie régionale et urbaine, n°3, p.357-361, 1993.

Bessis F. et al, L'innovation sociale. Acteurs et système, Innovations cahiers d'économie de l'innovation, numéro 38, 2012.

Boltanski L., Chiapello E., Le nouvel esprit du capitalisme, Gallimard, 1999.

Bowker, G. C., Star, S. L., Sortings things out. Classification and its consequences. Cambridge, London: The MIT Press. 1999.

Callon, M., De l'expert au profane, Deuxièmes entretiens de l'INRS « Science, expertise et société », 2002.

Callon M., Lascoumes P., Barthes Y., Agir dans un monde incertain. Essai sur la démocratie technique, Paris, Seuil, 2001.

Galibert C., Introduction, Ethnologie française, Vol. 38, p. 389-395, 2003.

Garnier F., Les banlieues françaises : entre émeutes et participations citoyennes, Sociologies pratiques n° 15, p. 163-166, 2007.

Glémain P., Epargnants solidaires. Une analyse économique de la finance solidaire en France et en Europe, Presses Universitaire de Rennes, 2008.

Gil J., La Corse entre la liberté et la terreur, éditions de la Différence, 1984.

Gilly J.P., Torre A., Dynamiques de proximité, Paris/Montreal, L'Harmattan, coll "Emploi, industrie et territoire", 2000.

Granjou C. et Mauz I., Quand l'identité de l'objet-frontière se construit chemin faisant , Revue d'anthropologie des connaissances, Vol. 3, n° 1, p. 29-49, 2009.



Jolé M., Hôtel du Nord, la construction d'un patrimoine commun dans les quartiers Nord de Marseille, Métropolitiques, 2012.

Jolé M., Tonnelat S., Newman A., Le public des jardins de Paris, entre observation et action, rapport de recherche pour le conseil scientifique de la mairie de Paris, 2009.

Latour, B., Les "vues" de l'esprit. Une introduction à l'anthropologie des sciences et des techniques, Culture technique, 14, 5-29, 1985

Lefevre M., Langue, terre et territoire en Corse , Hérodote (n°105), p. 38-59, 2002.

Luneau G., Femu Qui l'argent du réel, éditions Albiana, 2011.

Nyssens M., Laville J.L., Etats-providence et services sociaux, Les services sociaux entre associations, marché et Etat, Paris, La Découverte, Bibliothèque du MAUSS, 2009.

Pecqueur B & Zimmermann B., Economies de proximités, Hermès Sciences, Lavoisier, Paris, 2004.

Pecqueur B., Zimmermann B., Les fondements d'une économie de proximités, Document de travail n°02A26 du GREQAM, 2002.

Roche P., Bordet J, Quartiers populaires, dynamiques sociopolitiques et interventions, Nouvelle revue de psychosociologie, n° 12, 2011.

Rousseau F., Gérer et militer : une autre façon d'entreprendre pour les associations éducatives, Revue Internationale de l'Economie Sociale RECMA, n°287, 2003

Rousseau F., L'organisation militante, Revue Internationale de l'Economie Sociale RECMA, n°303, p.44-63, 2007.

Star S. L. et Griesemer J. R. « Institutional ecology, "translations" and boundary objects: Amateurs and professionals in Berkeley's museum of vertebrate zoology, 1907-39 », Social Studies of Science, vol. 19, n° 3, p. 387-420, 1989

Star S. L, 2007. "Boundary objects and the poetics of infrastructure", intervention au séminaire "Boundary-object, boundary-work", 13 septembre 2007.

Trompette P., Vinck D., Retour sur la notion d'objet frontière, in Revue d'anthropologie des connaissances (Vol. 3, n° 1), S.A.C, 2009.

Weick K., Le sens de l'action. Sociopsychologie de l'organisation. Vuibert, 2003.

## TABLE DES FIGURES

<b>FIGURE 1 : LOGIQUES SEGMENTAIRES .....</b>	<b>12</b>
<b>FIGURE 2 : TRIPTYQUE QUETE DU SENS .....</b>	<b>15</b>
<b>FIGURE 3 : CLASSIFICATION DES OBJETS-FRONTIERES .....</b>	<b>23</b>
<b>FIGURE 4 : EVOLUTION DU QUESTIONNEMENT .....</b>	<b>27</b>
<b>FIGURE 5 : TRIPTYQUE «QUETE DU SENS» FEMU QUI .....</b>	<b>38</b>
<b>FIGURE 6 : ORGANISATION PAR COLLEGES ET COMPOSITION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE.....</b>	<b>39</b>
<b>FIGURE 7 : OPERATION DE TRADUCTION A L'EMERGENCE DE FEMU QUI .....</b>	<b>43</b>
<b>FIGURE 8 : CARTOGRAPHIE DE LA PLATEFORME CORSE FINANCEMENT .....</b>	<b>48</b>
<b>FIGURE 9 : TRIPTYQUE "QUETE DU SENS" HOTEL DU NORD .....</b>	<b>55</b>
<b>FIGURE 10 : OPERATION DE TRADUCTION A L'EMERGENCE D'HOTEL DU NORD .....</b>	<b>62</b>
<b>FIGURE 11 : OPERATION DE TRADUCTION ELARGISSEMENT DU CHAMP D'ACTION HDN .....</b>	<b>65</b>
<b>FIGURE 12 : TRAJECTOIRES DES DEUX ORGANISATIONS .....</b>	<b>68</b>
<b>FIGURE 13 : TABLEAU COMPARATIF, INDICATEURS ET INVARIANTS .....</b>	<b>73</b>

## TABLE DES ANNEXES

<u>ANNEXE 1: CHARTE DE FEMU QUI SA .....</u>	<u>80</u>
<u>ANNEXE 2 : EDITORIAL D'ARRITI.....</u>	<u>82</u>
<u>ANNEXE 3 : FORMULAIRE PROMESSE DE SOUSCRIPTION FEMU QUI.....</u>	<u>84</u>
<u>ANNEXE 4 : JOURNEES D'ARRITTI .....</u>	<u>85</u>
<u>ANNEXE 5 : NOTE DU BUREAU PROVISOIRE DE FEMU QUI, 1991.....</u>	<u>86</u>
<u>ANNEXE 6 : REUNION-DEBAT DE L'ASSOCIATION FEMU QUI INSEME.....</u>	<u>87</u>
<u>ANNEXE 7 : EXTRAIT DU PROJET DE STATUTS MODIFIES POUR LA TRANSFORMATION EN SCIC .....</u>	<u>89</u>
<u>ANNEXE 8 : METHODE DE CONSTRUCTION DES BALADES PATRIMONIALES D'HDN .....</u>	<u>92</u>
<u>ANNEXE 9 : MANIFESTE HDN POUR L'HOSPITALITE EN HABITAT SOCIAL.....</u>	<u>95</u>
<u>ANNEXE 10 : TEXTE DE JEAN, QUALIFIE D'INTERMEDIAIRE .....</u>	<u>96</u>
<u>ANNEXE 11 : ARTICLE 8EME ART MAGAZINE SUR HOTEL DU NORD .....</u>	<u>98</u>

## ANNEXE 1: CHARTE DE FEMU QUI SA

# La charte de Femu Qui

*A cartula di Femu Qui*

*A forza di Femu Qui hè a so dimensione filosofica è pulitica ; un'altra idea di l'ecunomia, cù valori suciali, eculogichi chi pesanu nant'à e decisioni di a sucietà.*

**CHARTER SERVANT DE CADRE A L'ACTION DE LA SOCIETE DE CAPITAL INVESTISSEMENT  
« FEMU QUI SA » ADOPTÉE le 4 Août 1991, MODIFIÉE LE 29 Mai 1999**

### I – PREAMBULE

1) La Société Epargne Emploi « FEMU QUI S.A. » inscrit son action dans une démarche au service des intérêts collectifs du peuple corse (corses d'origine et corses d'adoption), ses hommes et ses femmes, sa culture, sa terre, ses ressources, ses valeurs.  
FEMU QUI S.A. veut contribuer à rétablir la confiance entre le peuple corse et son économie. Elle n'a pas pour vocation à résoudre l'ensemble des problèmes économiques posés à la Corse, elle vise à créer une dynamique collective autour d'actions concrètes de développement.

2) Cette société « Epargne Emploi » se différencie des sociétés à capital risque classiques en ne s'inscrivant pas dans la seule logique de haute rentabilité financière. L'existence même de cette charte définit l'originalité de la société FEMU QUI S.A.

3) Les interventions de FEMU QUI S.A. s'inscrivent dans la construction d'une économie corse où le capital est un instrument au service de l'homme, pour son épanouissement social. Elles se référeront de façon permanente à des objectifs de dignité, de solidarité, de responsabilité et de justice sociale.

### II – FINALITE ET MOYENS

1) FEMU QUI S.A. entend par ses interventions financières, contribuer, par la création ou le maintien d'emplois, à développer et densifier le tissu économique corse.

2) Les priorités assignées dans l'appréciation des projets retenus sont :

a) Dégager une valeur ajoutée créatrice d'emplois qualifiés en Corse,

b) Réduire la dépendance économique de la Corse avec 3 axes

\* Réduction du déficit de la Balance Commerciale

\* Corsisation des activités et des emplois

\* Maîtrise des circuits économiques par les entreprises corses

c) Participer au rééquilibrage entre les secteurs d'activités économiques (agriculture, industrie, services, tourisme...)

d) Participer au rééquilibrage de ces activités sur le territoire (rural/urbain – intérieur/littoral),

e) Participer à la valorisation des ressources locales et à la défense de l'environnement.

3) La société FEMU QUI S.A. doit préserver sa crédibilité sur le terrain économique et veiller à la rentabilité de ses interventions ; elle doit permettre une valorisation de l'épargne confiée.

### III – MODALITES

1) Le capital de la société Epargne Emploi est constitué à partir de l'épargne populaire par un appel au plus grand nombre, à la prise de conscience.

2) Des entreprises, établissements financiers, investisseurs ou institutions ; corses ou amis

de la Corse ; de l'île ou de l'extérieur ; pourront participer au capital de FEMU QUI S.A., interlocuteur reconnu du monde économique.

Le capital restera majoritairement d'origine privée. Les représentants des petits porteurs seront majoritaires au Conseil d'Administration

3) Dans le cadre des priorités définies précédemment, aucun secteur d'activité n'est exclu des interventions financières de la société. FEMU QUI S.A. recherchera des opérations de partenariat dans les domaines appropriés.

4) Les critères déterminants de la décision de participation financière de FEMU QUI S.A. sont la valeur des projets et la qualité des hommes ou des femmes qui les portent.

5) Le choix des participations de FEMU QUI S.A. est effectué dans une rigueur absolue et de façon totalement indépendante. FEMU QUI S.A. s'assigne également une fonction pédagogique et ses interventions rechercheront un impact d'exemplarité.

6) De façon générale, FEMU QUI S.A. ne prendra pas plus de 30% du capital des sociétés dans lesquelles elle intervient, ceci afin de ne pas détenir de minorité de blocage. Cette intervention pourra être complétée par des participations en compte courant ou encore par des cautionnements. Elle est donc un partenaire à part entière et assurera sans ingérence un suivi attentif de la marche des entreprises.

7) L'Assemblée Générale des actionnaires est souveraine. Le Conseil d'Administration est élu, reconduit ou démis par elle. Pendant son mandat, le Conseil d'Administration est responsable et indépendant.

Les décisions du Conseil d'Administration sont prises en toute transparence. Les actionnaires sont régulièrement informés. Les garanties sur les finalités et l'éthique ne peuvent que procéder de mécanismes démocratiques. Ceux-ci ne peuvent être efficaces et s'inscrire dans la durée qu'à condition que chaque actionnaire se responsabilise.

## EDITORIAL de Max SIMEONI



### L'APPROCHE ECONOMIQUE

*C'est lors de la campagne  
européenne que Max Simeoni  
a découvert l'expérience  
Hemen - Herrikoa  
Fulgurante révélation qu'il a tenté,  
avec difficulté, d'importer*

Edmond SIMEONI et Xavier BELGODERE en 1982, François ALFONSI plus récemment ont visité la fameuse coopérative de Mondragon au Pays Basque. Leurs récits m'ont fait rêver.

Imaginez avec moi, plus de 80 acteurs coopératifs regroupés, plupart industriels avec des dizaines de milliers d'emplois, une banque et une mutuelle parmi les premières de toute l'Espagne, un système de distribution de grandes surfaces dans toute l'Espagne, un centre de marketing et d'ingénieurs, et le premier centre de "modélisation" par ordinateurs. Tout cela fait de militants de la Cause Basque qui ont débuté comme un patronage sous l'aile protectrice du clergé, du temps de Franco, il y a environ 30 ans.

En la suite, lors de mes déplacements en Euskadi, j'avais compris combien derrière une conversion réussie d'une in-

dustrie extractive en déclin, ce Peuple Basque avait conservé sa cohésion d'esprit communautaire, trait fondamental de sa culture, esprit à l'origine du succès de Mondragon.

Rêve impossible pour la Corse. Dans l'île, la soi-disant modernité à base de l'administration d'assistance et de tout-tourisme, sape ce qui reste de notre esprit communautaire et nous rend paradoxalement inaptés, plus nous nous coupons de la Terre des Communs, à saisir notre chance de progrès vivant, c'est à dire des acteurs productifs d'une économie performante.

Lors de la dernière campagne européenne, j'ai eu connaissance, en Euskadi Nord d'une expérience qui pourrait être transposable en Corse.

Hemen (en basque "Ici") dont le premier article des statuts, type loi 1901, que je cite de mémoire approximativement est lumineux: "Comment faire notre éco-

nomie, avant que d'autres la fasse à notre place", donne naissance à Herrikoa ("Ceux du Pays"), simple S.A.R.L. inspirée comme Mondragon au Sud, par des nationalistes conséquents, qui ont réussi à créer en 10 ans environ 1.000 emplois, 1.000 "postes de travail", c'est à dire des postes de l'appareil productif.

Or ce Pays Basque Nord a 200.000 habitants, la même administration française, une agriculture en difficulté, une façade maritime avec Biarritz et le tourisme, donc beaucoup de points qui se rapprochent de la Corse. J'ai immédiatement réagi pour sortir du rêve nostalgique de Mondragon hors de portée pour nous, pour le moment du moins. Les mouvements politiques qui soutenaient ma candidature étaient placés pour les contacts avec les dirigeants d'Hemen et d'Herrikoa.

Dans un premier temps, j'ai cherché en Corse des responsa-



bles économiques plus ou moins autonomistes susceptibles d'être intéressés par cet exemple. J'ai même proposé d'organiser des voyages d'études à Mondragon et en Euskadi Nord.

Il a fallu, hélas, que les responsables de l'U.P.C. prennent eux-mêmes les rênes en mains. François ALFONSI à plusieurs reprises, une délégation des instances se sont rendus sur place et ont préparé la venue des animateurs d'Hemen et d'Herrikoa.

La première leçon est que la visite des pays d'Europe nous oblige à avoir une vision plus large et nous sort de notre enkystement mental du seul rail méridien Paris-Bastia-Ajaccio. Elle nous oblige à re-situer la Corse là où elle est, par le retour de la dimension de latitude, en Méditerranée occidentale. L'ouverture des frontières en 93 risque de nous le rappeler cruellement.

La deuxième leçon est que les peuples libérés des logiques trop centralistes, véritables carcans étatiques, peuvent chercher l'inspiration du meilleur ou de ce dont ils ont besoin en complément, les uns chez les autres. Ils peuvent s'aider, ils peuvent échanger sans domination, ils peuvent recourir peut-être à l'émulation mais sans oublier la solidarité. C'est le point de départ obligatoire pour bâtir l'Europe des Peuples et des Régions, pour faire évoluer favorablement des Etats centralistes comme la France.

Herrikoa, capitalisation populaire, peut nous permettre de renouer avec notre esprit communautaire de la Terre des Communs mais dans la modernité. Cela ne peut que commencer sur place, "ici", et avec "ceux du pays", la polémique et l'idéologie ne peuvent pas tenir lieu de moyens incantatoires.

L'heure de la construction corse économique et démocratique a sonné pour le Peuple Corse. L'U.P.C. pour sa part, comme en tout, se fait un honneur d'initier dans ces domaines l'émancipation du Peuple Corse. Elle a toujours préparé les relais pour les passer dans de bonnes conditions au Peuple Corse.

Elle continue.

Merci et bienvenue à nos frères d'Euskadi. ■



## Francois Alfonsi

Secrétaire Général de l'UPC

*«FEMU QUI» n'est pas une simple affiche pour les Ghjurnate d'Arritti*

*La présentation de "l'exemple basque" vise à informer le public corse afin de le conduire à un engagement concret dans l'opération;*

*François Alfonsi présente donc le numéro spécial qui comporte l'analyse du tandem Hemen-Herrikoa, des informations sur les sociétés à capital risque, une étude de l'économie corse et une démarche concrète pour adhérer*

## ANNEXE 3 : FORMULAIRE PROMESSE DE SOUSCRIPTION FEMU QUI

### FEMU QUI

#### PROPOSITION POUR LA MISE EN PLACE D'UNE STRUCTURE DE MOBILISATION DE L'ÉPARGNE POPULAIRE AU SERVICE DE L'ÉCONOMIE CORSE

*L'ensemble des dépôts effectués en Corse représente plus de 11 milliards de francs dont une large moitié en épargne à terme.  
Une bonne partie s'échappe, l'autre sommeille. Pourquoi ne pas la valoriser nous-mêmes?*

#### L'EXEMPLE BASQUE:

Herikoa, société à capital risque du Pays Basque Nord (1/2 département français, 200.000 habitants) c'est:

- un capital de 1 milliard de centimes
- plus de 1500 actionnaires. Pas d'actionnaires à plus de 3% du capital
- 1000 emplois créés en 10 ans
- une équipe dynamique et compétente élue par l'Assemblée Générale des actionnaires et mettant en oeuvre une logique nouvelle au service de l'économie locale
- une valorisation compétitive du capital qui lui a été confié

**DECLAREZ VOTRE INTERET POUR CETTE DEMARCHE! SOUSCRIVEZ !**

#### PROMESSE DE SOUSCRIPTION A RENVoyer

*Ce document ne constitue qu'une démarche d'intention. Elle n'est en aucune façon un engagement définitif.*

Montant de l'action: 750 Frs

Nom: \_\_\_\_\_ Prénom: \_\_\_\_\_ Tel: \_\_\_\_\_

Adresse: \_\_\_\_\_

J'ai l'intention de souscrire:

- |                                    |  |                              |
|------------------------------------|--|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 action  | <input type="checkbox"/> 4 actions       |                              |
| <input type="checkbox"/> 2 actions | <input type="checkbox"/> 5 à 10 actions  | nombre: <input type="text"/> |
| <input type="checkbox"/> 3 actions | <input type="checkbox"/> + de 10 actions | nombre: <input type="text"/> |

Signature: \_\_\_\_\_

Cette promesse de souscription vaut adhésion à l'association:

**FEMU QUI**  
Résidences du Revincu 20290 BORGU Tel. 95.36.27.63



# Les journées d'Arriti à Ghisonaccia

Les dirigeants de l'U.P.C. veulent lancer une association faisant appel à l'épargne populaire pour aider à relancer l'économie insulaire

jamais au centre de l'action collective. En effet, si d'inévitables associations se sont occupées de l'habitat, on mesure de la défense de l'autoconsommation et de l'économie, l'économie est au bien le sujet de spécialistes, ou bien le monde du "chèque pour soi", ou encore l'indulgence des seuls préoccupations sociales d'inspiration syndicalisme. Pourtant comment construire un peuple et une nation sans lui donner le socle nécessaire d'une économie de production ? C'est la grande question que pose le vote de M. Jean-François Stefani pour l'U.P.C. Et le mouvement s'est étendu à apporter une grande partie de la réponse. Comment ? En lançant l'association "Semu qui", structure ouverte à tout le monde sans aucune restriction qui, par le biais de l'épargne, veut relancer l'économie corse.

« C'est à partir des journées que nous allons impulser cette action collective concertée et efficace. "Semu qui" a inspiré de l'exemple "Mond-Hérédité" du Pays Basque Nord. » Des responsables de cette association laquelle participent d'ailleurs aux journées, ils feront part de leur expérience, de leurs difficultés du début, de leur vision. « La situation de la Corse est comparable à celle du Pays-Basque Nord : deux îles de grande taille, une crise d'identité et d'indépendance économique. En effet, l'insularité crée le besoin d'une promotion de création de 10.000 emplois par le biais de promotion de l'investissement populaire et par l'engagement bénévole dans l'activité associative, d'activités multiples de la vie économique mais que des efforts d'entreprises, des coopérateurs, des agriculteurs, des journalistes, des élus locaux etc. »

Les journées d'Arriti marqueront la fin de la campagne de sensibilisation. « Nous passerons à l'autre site de créer le plus rapidement possible l'association "Semu qui". Des milliers de souscriptions seront distribuées. On



Autor de M. Jean-François Stefani  
Les principaux responsables de l'U.P.C.  
(Plan Gérard Beldicchi)

ne renouveau pas d'argent. Les gens devront dire s'ils ont d'accord pour entrer dans ce projet et à quel degré. Chaque action sera estimée à 250 F. »

C.-L. S.

Mardi 17 juillet 1980

CORSE B

Les 27 et 28 juillet prochains se tiendront à Ghisonaccia, les journées du journal "Semu qui". L'organe officiel de l'Union de la population corse (U.P.C.), l'économiste s'occupera d'examiner le thème central d'un rendez-vous désormais traditionnel. Pourquoi ? Parce qu'un plus d'être l'affaire de tous, elle est un facteur essentiel du développement d'une île comme la Corse. C'est en tout cas ce que n'a pas cessé de rappeler M. Jean-François Stefani, président du comité central de l'U.P.C., lors de la conférence de presse qu'il a donnée, hier matin, à Bastia.

« L'économie est le sujet central des préoccupations de la population. Par conséquent cette question a été

## ANNEXE 5 : NOTE DU BUREAU PROVISOIRE DE FEMU QUI, 1991

### "FEMU QUI" : VOTRE EPARGNE POUR DES EMPLOIS

Le Bureau provisoire de l'associé "Femu Qui" tenait Mercredi dernier sa première conférence de presse dans le cadre de la mission qui lui a été confiée. C'est la première étape d'une amplification de la sensibilisation qui doit nous conduire au 14 avril, date de l'Assemblée Générale Constitutive, dans les meilleures conditions de préparation.

#### LE POINT

Lors d'un voyage au Pays Basque Nord, dont la population est voisine de la nôtre, l'UPC a été vivement intéressée par une démarche économique originale d'une association "Hemen" dont l'outil technique, la société à capital risque "Herrikoa" a permis, grâce à la collecte d'épargne locale, la création de 1 000 emplois lors des 10 dernières années. Ainsi est née l'idée d'une démarche voisine en Corse: les journées d'Amitti, les 28 et 29 juillet 1990, ont lancé officiellement la campagne de souscription en vue de la création d'une société "d'épargne-emploi".

L'Associé "Femu Qui" dispose à ce jour de 1 794 promesses d'action à 750F l'une, soit 1.345.500F pour 553 souscripteurs.

Lors de sa réunion le 9 février 1991, l'associé "Femu Qui" s'est doté d'un bureau provisoire dont la composition est la suivante:

Maurice Acquaviva (Ingénieur agronome),  
Michel Angeli (Chef d'entreprise agro-alimentaire),  
Jean-Nicolas Antonietti (Ingénieur du bâtiment),  
François Casabianca (ingénieur agronome),  
Raphaële Medori (économiste),  
Marc Serra (analyste financier),  
Edmond Simonei (Médecin),  
Jean-François Stefani (commerçant).  
Sa composition témoigne du fait que l'UPC après avoir lancé la démarche, souhaite, tout en continuant à participer activement, ne pas demeurer le pilote du projet.

Les missions du Bureau provisoire sont d'une part de préparer l'Assemblée Générale Constitutive de l'Associé "Femu Qui" qui se tiendra le dimanche 14 avril à l'Université de Corse et d'autre part, de poursuivre et d'amplifier la sensibilisation à ce projet, dans cette phase intermédiaire.



Les modalités pour souscrire adresser à:  
"Femu Qui" - Résidence du Revincu 20290 Borgu (tel. 95.36.27.63).

#### Calendrier prévisionnel de la démarche

- 14 Avril 91: Assemblée Générale Constitutive de l'associé "Femu Qui"
- Fin juin 91: Assemblée Générale extraordinaire de l'associé "Femu Qui" qui lancera l'appel de fonds
- Automne 91: création de la société "épargne-emploi".

L'Associé "Femu Qui" sera une association "loi 1901" ayant pour premier but de créer un outil technique: la société "épargne-emploi". Cette société récoltera l'épargne sous forme d'actions (objectif 5 000 actions), analysera les projets proposés et participera à la création d'entreprises, donc d'emplois.

#### LES OBJECTIFS

##### Situation de la Corse en quelques données

- taux de chômage: 10%
  - 15 Milliards d'importations / 1 Milliard d'exportations: faiblesse extrême du secteur productif
  - PIB par habitant: 75 400F (moyenne française: 101 900F. La Corse est la dernière région de France)
  - Hypertrophie des emplois administratifs et des transferts sociaux.
  - Coût de la vie le plus élevé de France (après Paris)
  - Stagnation et vieillissement de la population.
  - Dysfonctionnement de l'économie: épargne importante, fonds publics importants, besoins locaux énormes mais pas d'effet tangible sur l'investissement et l'économie corse.
- Il y a certainement de graves défaillances de méthode pour rendre productifs les fonds disponibles en Corse.

#### Les objectifs de la démarche "Femu Qui"

a) C'est une démarche économique entièrement au service du peuple corse mais qui n'a pas la prétention de résoudre à elle seule la question corse.

b) C'est une démarche concrète qui s'éloigne du verbe pour s'engager dans l'action. Elle s'appuie sur la récolte effective d'épargne populaire et doit permettre la création d'entreprises et d'emplois, dans le double sens de l'annulation de la dépendance économique de la Corse et de la valorisation de ses atouts.

c) Cette démarche cherche à élever le niveau de la culture économique régionale et à avoir un effet d'entraînement et d'émulation. Elle prépare la prise en charge de la communauté corse par elle-même.

d) La démarche est:  
- individuelle puisqu'elle accroît le sens des responsabilités et va à l'encontre de l'assistance  
- collective, car au sein de l'économie sociale, elle met en jeu les nécessaires solidarités

e) La démarche refuse tout caractère partisan. Elle s'inscrit dans la transparence et la rigueur. Les projets seront retenus par le Conseil d'Administration (élu par les actionnaires) uniquement en fonction de leur faisabilité dans le cadre d'une charte des actions "épargne-emploi" qui fixera les conditions d'utilisation des fonds, dès avant leur collecte effective. En effet, cette charte, élaborée collectivement, sera présentée fin juin 1991 à l'Assemblée Générale extraordinaire.

LE BUREAU PROVISOIRE



## ANNEXE 6 : REUNION-DEBAT DE L'ASSOCIATION FEMU QUI INSEME

**FEMU QUI INSEME - ASSOCIATION DES PETITS PORTEURS DE FEMU QUI**  
**organise**

**le 26 novembre 2011**

de 14h à 17h00 à CASART près de Moriani  
RN 198, Place du marché - 20230 Poggio Mezzana

## Une Réunion-Débat : Ressources énergétiques locales

Venez participer avec vos amis et proches à une réunion-débat qui a pour objectifs de mieux faire connaître CASART, une entreprise soutenue par Femu Quí, et d'échanger sur les problématiques, opportunités et perspectives des ressources énergétiques locales.

Avec la participation de :

**Madame Claudine Mattei** Présidente de l'association Aghjasole, professionnels de la maîtrise de l'énergie et des énergies renouvelables en Corse.

**Monsieur Alexis Milano** directeur Unité Energie de l'OEC, représentant de Madame Maria Guidicelli conseillère exécutive en charge de l'énergie à la CTC

**Monsieur Augusto Soares Dos Reis** Adjoint au Directeur de EDF Corse

**Monsieur Antoine Jeanneret** Directeur Régional de l'ADEME

**Monsieur Jean-Olivier Franchi** Chef d'entreprise, Dirigeant de CASART et notre hôte

Le débat sera animé et modéré (en tant que de besoin) par **Monsieur Petru Mari** - journaliste



Situé sur la commune de Poggio Mezzana, CASART est spécialisée dans la réalisation de cheminées sur mesure et toute une gamme de produits autour du travail de la pierre. Créée en 2004 par Jean-Olivier Franchi, Femu Quí l'a rejoint en 2010 pour accompagner l'entreprise dans sa phase de croissance.

Le toit de l'entreprise ainsi que le marché couvert adjacent supportent une centrale photovoltaïque réalisée par *Soleco* une entreprise corse dont Femu Qui est également actionnaire depuis 2008.

Programme :

Accueil à partir de 14 heures

14 h 30 Présentation de la démarche de l'association Femu Quí Inseme par Georges Guironnet

14 h 35 Présentation de son entreprise, bilan et perspectives par Jean-Olivier Franchi

14 h 45 Présentation en 5/10 mn de la vision de chacun des intervenants

15 h 00 Débat en plénière sur les enjeux et perspectives des ressources énergétiques locales

16 h 30 Synthèse et conclusion par Monsieur Petru Mari (modérateur)

Pour toute information complémentaire, Alix Horsch, [femu.qui.inseme@gmail.com](mailto:femu.qui.inseme@gmail.com) , secrétaire ou par téléphone au bureau : 04 95 31 59 46, ou Georges Guironnet 06 03 15 47 39

*Les membres du bureau* : Alix Horsch; Serge Demailly; Gilles Guerrini; Georges Guironnet ; André Olivier; Dominique Pinzuti, vous remercient de leur faire l'honneur de votre présence.

## ANNEXE 7 : EXTRAIT DU PROJET DE STATUTS MODIFIES POUR LA TRANSFORMATION EN SCIC

### Assemblée Générale Extraordinaire

## PARTIE 2 : TRANSFORMATION EN SOCIÉTÉ COOPÉRATIVE D'INTÉRÊT COLLECTIF ET RÉDUCTION DU CAPITAL

### RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Nous vous avons réuni ce jour en assemblée générale extraordinaire pour vous proposer d'adopter le statut de Société Coopérative d'Intérêt Collectif, sous la forme de société anonyme à directoire et conseil de surveillance, et de procéder à une réduction du capital par voie de rachat de 4.500 actions à la Collectivité Territoriale de Corse. Dans l'hypothèse où la modification du mode de gouvernance, faisant l'objet de la Partie 1 de l'assemblée générale extraordinaire, n'aurait pas été adoptée, cette partie 2 de l'assemblée générale extraordinaire serait reportée.

#### I. SOCIÉTÉ COOPÉRATIVE D'INTÉRÊT COLLECTIF

**Qu'est-ce qu'une SCIC ?**

*Le statut de Société Coopérative d'Intérêt Collectif (Scic) a été créé par une loi de juillet 2001 et un décret d'application de février 2002.*

Cette nouvelle forme d'entreprise coopérative :

- **permet d'associer autour du même projet des acteurs multiples** : salariés, bénévoles, usagers, collectivités publiques, entreprises, associations, particuliers... tous types de bénéficiaires et de personnes intéressées à titres divers ;
- **produit des biens ou services qui répondent aux besoins collectifs d'un territoire** par la meilleure mobilisation possible de ses ressources économiques et sociales ;
- **respecte les règles coopératives** : répartition du pouvoir sur la base du principe 1 personne = 1 voix, implication de tous les associés à la vie de l'entreprise et aux décisions de gestion, maintien des résultats dans l'entreprise sous forme de réserves impartageables qui en garantissent l'autonomie et la pérennité ;
- **a un statut de société commerciale** Sa ou Sarl et, en tant que telle, fonctionne comme toute entreprise soumise aux impératifs de bonne gestion et d'innovation ;
- **s'inscrit dans une logique de développement local et durable**, est ancrée dans un territoire, et favorise l'action de proximité et le maillage des acteurs d'un même bassin d'emploi ;
- **présente un intérêt collectif et un caractère d'utilité sociale** garanti par sa vocation intrinsèque d'organiser, entre acteurs de tous horizons, une pratique de dialogue, de débat démocratique, de formation à la citoyenneté, de prise de décision collective.

La Scic concrétise l'avènement en France de la coopération en multisociétariat, permettant d'associer et faire travailler ensemble :

- les salariés de la coopérative (comme en Scop),
- toute personne physique désirant participer bénévolement à son activité (comme en association),
- toute personne physique ou morale de droit privé qui entend contribuer directement, par son travail ou par un apport en nature, en espèce, en industrie ou par tout autre moyen, au développement de la société coopérative (comme dans les sociétés commerciales classiques),
- toute personne morale de droit public dans la mesure où l'activité et l'intérêt de la Scic entrent dans son champ de compétences (comme dans d'autres sociétés régulant le partenariat Public Privé),
- les usagers habituels et les personnes qui bénéficient à titre gratuit ou onéreux des activités de la coopérative (comme en coopérative de consommateurs).

L'ensemble de ces personnes peut être associé au capital de la coopérative. En tant qu'associé, chacun participe aux prises de décisions collectives via l'Assemblée Générale de la coopérative où il s'exprime à égalité de voix avec les autres associés. C'est l'assemblée des associés qui élit en son sein les administrateurs et les dirigeants de la coopérative. Cette assemblée d'associés peut éventuellement créer des collèges pour pondérer les voix entre groupes d'associés.

## Qu'est-ce qui ne change pas pour Femu Qui avec le statut SCIC ?

Les fondamentaux de Femu Qui sont conservés :

- **L'objet social**, à savoir « toutes opérations liées au développement de sociétés par le renforcement de leurs fonds propres, par des prêts ou par des avances ; le financement de ces opérations dans le cadre des dispositions législatives et réglementaires et dans un souci de création et de maintien des emplois en Corse ; l'émission d'autres valeurs mobilières ; la gestion du portefeuille de valeurs mobilières résultant des participations qu'elle a pu prendre et notamment la réalisation de toutes opérations d'achat, de vente, d'échange et de souscription de valeurs mobilières » ;

- **Le multisociétariat** : personnes physiques, entreprises, associations, institutions, continueront d'être associées au sein de Femu Qui. Elles seront classées en catégories statutairement définies : catégo-

ries des personnes physiques, des personnes morales, des investisseurs qualifiés et des institutions publiques régionales ou nationales ;

- **L'organisation en collèges d'associés** avec une répartition des pouvoirs non corrélée au montant du capital détenu ;

- **La répartition actuelle des pouvoirs**, et notamment la majorité des membres du conseil, 7 sur 12, issue du collège des petits porteurs ;

- **La charte**, qui encadre l'action de Femu Qui dans l'intérêt collectif, au service exclusif de la création d'emplois en Corse ;

- **La possibilité de distribuer des intérêts** aux sociétaires.

## Qu'est-ce qui change pour Femu Qui avec le statut SCIC ?

- **Le capital social devient variable** : chaque année, de nouveaux sociétaires peuvent souscrire au capital, sans formalités lourdes et bénéficier d'une réduction d'impôt de 25% du montant de leur souscription à condition de garder les parts 5 ans. Parallèlement, des sociétaires pourront demander à récupérer leur souscription, ce qui se fera, là aussi, sans formalités lourdes. Toutefois, l'organisation des sorties du capital sera encadrée : les remboursements de parts auront lieu dans l'ordre chronologique où ont été enregistrées les pertes de la qualité de sociétaire et ne pourront avoir pour effet de réduire le capital social à un montant inférieur au minimum prévu dans les statuts, sous peine de déséquilibrer la société. A partir de l'enregistrement de la demande, la société disposera d'un délai de 3 ans pour rembourser ces parts. La souplesse que confère la variabilité du capital va permettre de renouveler régulièrement l'actionnariat de Femu Qui afin qu'il reste en phase avec les acteurs économiques et sociaux de la société corse et qu'il offre un vivier de compétences et de dirigeants potentiels perpétuellement actualisé.

- **L'actionnaire devient sociétaire et chaque sociétaire dispose d'une voix** en assemblée générale quel que soit le nombre d'actions qu'il détient. Ce n'est pas, à priori, un changement si radical qu'il n'y paraît car le nombre d'actions qu'il détient n'a jamais conditionné l'influence d'un actionnaire sur les décisions de l'assemblée générale. De plus, l'organisation en collèges et le pouvoir conféré aux petits por-

teurs sont préservés. Par contre, le changement est important au niveau des quorums. Actuellement, le quorum lors des assemblées générales (20% des actions présentes ou représentées) peut être assuré par la seule présence du représentant de la Collectivité Territoriale de Corse qui détient 33% du capital de Femu Qui, ce qui, au passage, n'incite pas à la mobilisation des petits porteurs et peut finir par fragiliser la nécessaire démocratie interne. Avec le statut de Scic, le quorum (20% des sociétaires présents ou représentés) est nécessaire par collège ce qui impliquera que 400 petits porteurs soient présents ou représentés à l'assemblée générale annuelle. Actuellement, en moyenne, 40 sont présents et 150 votent par correspondance ou bien envoient un pouvoir. Un effort de mobilisation sera donc à fournir, témoignage nécessaire de l'ancrage populaire et de la démocratie interne de Femu Qui.

- **Le résultat net de la société n'est pas entièrement distribuable** aux sociétaires. 57,5% au minimum doit obligatoirement être mis en réserves impartageables. Toutefois, le montant mis en réserves impartageables n'est pas soumis à l'impôt sur les sociétés. Ce sont les statuts qui fixent la part du résultat (entre 57,5% et 100%) affectée aux réserves impartageables. Nous vous proposons de choisir de mettre le minimum en réserves impartageables afin de garder la possibilité de distribuer des intérêts aux sociétaires (jusqu'à 42,5% du résultat net).

● **L'organisation en collèges est légèrement modifiée** sans toutefois bouleverser la répartition des pouvoirs. Le collège des petits porteurs devient le collège des investisseurs populaires regroupant exactement les mêmes actionnaires et disposant toujours de 7 sièges au Conseil de surveillance. Le collège des institutions est scindé en deux : le collège de la Collectivité Territoriale de Corse et le collège de la Caisse des Dépôts et de ses filiales. Chacun de ces deux collèges disposera d'un siège au Conseil de surveillance. Enfin, le collège des gros porteurs devient le collège des investisseurs qualifiés. Il regroupe les mêmes actionnaires auxquels se joignent les deux Chambres de Commerce et la Caisse de Développement de la Corse. Ce collège disposera de 3 sièges au Conseil de surveillance.

● **Le statut Scic est soumis à un agrément préfectoral** qui valide l'intérêt collectif et l'utilité sociale de l'activité de Femu Qui. Cet agrément est valable 5 ans et renouvelable. La Scic Femu Qui sera soumise à la procédure de révision coopérative qui permet de porter une appréciation critique sur la gestion technique, administrative, financière et sociale de la coopérative. Obligatoire tous les cinq ans pour les autres, elle est assurée par des réviseurs (consultants ou comptables) agréés par le ministère du Travail. Leurs conclusions permettent de faire le point sur la vie coopérative et le respect des règles statutaires et du droit coopératif. Il s'agit autant d'un outil d'aide à la décision (changement des statuts, modification de la répartition des bénéfices, etc.) que d'une procédure de contrôle.

**Textes de référence :**

- Loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération
- Décret n°2002-241 du 21 février 2002
- Circulaire du 18 avril 2002
- Loi n° 2007-1223 du 21 août 2007
- Loi n° 2007-1824 du 25 décembre 2007

Plus d'informations :  
[www.scic.coop](http://www.scic.coop)

## II. RÉDUCTION DU CAPITAL

Les collectivités territoriales ne pouvant détenir plus de 20% du capital, il est nécessaire, pour se conformer à la législation sur les Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif, de procéder à une réduction du capital de 630.000 euros, de 3.702.300 euros à 3.072.300 euros, par voie de rachat de 4.500 actions de La Collectivité Territoriale de Corse au prix de 140 euros chacune, en vue de leur annulation.

Souplesse d'entrée et de sortie du capital facilitant le nécessaire renouvellement du sociétariat et des dirigeants ; maintien du pouvoir des petits porteurs mais augmentation de leurs devoirs, notamment en terme de présence aux assemblées générales ; validation et contrôle extérieur et réglementaire de l'intérêt collectif et du fonctionnement démocratique ; fiscalité avantageuse pour les souscripteurs personnes physiques et pour la société elle-même : le statut de Scic apporte de nombreux avantages tout en préservant, voire confortant, les fondamentaux de Femu Qui. ●

## ANNEXE 8 : METHODE DE CONSTRUCTION DES BALADES PATRIMONIALES D'HdN

### Process balade patrimoniale

Les balades patrimoniales sont un processus d'application sur le terrain des principes de la Convention – cadre du [Conseil de l'Europe](#) sur la valeur du [patrimoine culturel](#) pour la société, dite [Convention de Faro en 2005](#).

*« Les Parties s'engagent à encourager chacun à participer au processus d'identification, d'étude, d'interprétation, de protection, de conservation et de présentation du patrimoine culturel ».*

#### **Paternité**

Le processus « ballades patrimoniales » est tiré de l'expérience marseillaise de la mission européenne de patrimoine intégré depuis 1995 sur les 15ème et 16ème arrondissements (et qui a notamment aboutie à la mise en place du projet coopératif Hôtel du Nord). Il a été codifié, expérimenté et présenté par Prosper Wanner, gérant de la coopérative d'habitants Hôtel du Nord et co fondateur de l'association Faro Venezia, et Christine Breton, en charge de la mission européenne de patrimoine intégré, afin d'en assurer la libre diffusion.

Le process est proposé sous licence Creative Commons [Paternité – Partage dans les mêmes conditions](#) (BY SA) : Le titulaire des droits autorise toute utilisation de l'œuvre originale (y compris à des fins commerciales) ainsi que la création d'œuvres dérivées, à condition qu'elles soient distribuées sous une licence identique à celle qui régit l'œuvre originale. Cette licence est souvent comparée aux licences « copyleft » des logiciels libres. C'est la licence utilisée par Wikipedia.

#### **Cadre théorique**

Cadre théorique général : La Convention-cadre pour la valeur du patrimoine culturel pour la société a été adoptée le [27 octobre 2005 à Faro \(Portugal\)](#). L'approche de la Convention est innovante dans le sens où elle ne part pas de l'objet à protéger – le patrimoine – mais du sujet bénéficiaire, à savoir toute personne « seule ou en commun ». Elle induit par conséquent les responsabilités individuelles et collectives envers ce patrimoine. La Convention préconise de renforcer la participation du public au processus de valorisation du patrimoine et rappelle l'importance du débat public dans la fixation des priorités nationales en matière de patrimoine culturel et de son utilisation durable.



## **Méthodologie**

### Premier temps – découverte théorique

- Rencontrer des personnes expertes avec qui faire une première reconnaissance du thème et de la balade patrimoniale (aller faire un tour sur le terrain).
- Comprendre les priorités liées au thème.
- Rechercher et documenter le sujet.

### Second temps – découverte sensible

- Faire seul la découverte sensible du parcours et identifier les lieux où il y a des sensations, des significations ou de l'imprévu.
- Identifier et aller là où c'est fermé, interdit, caché.
- Demander aux habitants et usagers du lieu des informations sur le site, de le faire visiter, de le présenter.
- Identifier trois ou quatre « postes clefs » (priorités identifiées, témoins).

Ici se construit la dimension plaisir de la ballade, son contenu et son rythme. Les témoins sont des personnes ou bien des images, des lieux, des sons ou encore des passages.

### Troisième temps – déconstruire

- Confronter les priorités retenues avec le point de vue des personnes qui vivent là : usagers, responsables, habitants.
- Identifier ce qui est important pour eux et ce qui a été retenu comme important au niveau théorique.

Ce temps sert à construire, déconstruire et reconstruire la ballade pour qu'elle soit la plus intégrée possible. Il sert également à identifier les personnes qui pourront intervenir durant la ballade (sur une rencontre ou une partie de la ballade), pas sur toute la ballade car ce n'est pas une visite guidée.

### Quatrième temps – dérouler

- Identifier un thème prioritaire pour la ballade (faire le tri et identifier un sujet unique, tout ne peut pas être traité sur une seule ballade).
- Clarifier le public cible et le nombre de participants (habitants, tout public, école, etc.).
- Tracer le parcours en identifiant les postes clefs, les intervenants, la mise en œuvre (durée, passage, autorisations). Pour les intervenants ne pas chercher des spécialistes, des experts du patrimoine mais ceux qui font vivre le patrimoine et le vivent au quotidien : habitants, entrepreneurs, retraités, etc.

- Préparer le contenu des interventions avec chacun. Le temps maximum des visites ou des entretiens est de 10 minutes. Ce n'est pas un exposé mais une rencontre d'un lieu ou d'une personne.
- Prévoir un temps informel à la fin de la ballade où inviter les promeneurs et les intervenants : apéritifs, repas, etc.

#### Cinquième temps – organisation

- Préparer quelques illustrations des « postes clefs » identifiés : plan des lieux, photographie des habitants, iconographies, etc.
- Préparer : chronométrer au réel, la durée du parcours, de chaque arrêt. Le choix du point de départ est très important comme premier signal pour les participants.
- Identifier un contact pour des retours éventuels des participants (adresse mail).
- Préparer les modes de communication.

#### Sixième temps – inscription dans la durée

- Prévoir l'enregistrement des témoignages (vidéo, sonores, écrits), recueillir et classer les données et le matériel récolté (photos, images, plan).
- Valoriser ces connaissances sur des supports médiatiques comme Google Earth (tracé du parcours), Wikipédia (mise en ligne des informations) ou sous forme de publications (livre, cd, articles de presse, site internet).

### **Journées européennes du patrimoine.**

[Les Journées européennes du patrimoine](#) permettent d'inscrire ces ballades dans un cadre européen et de leur donner le maximum de visibilité.

#### **Exemples de réalisation.**

- Venise 2008 : « La reconversion industrielle de la Giudecca » : 15 participants, 11 témoins, 3h30.
- Marseille 2008 : « Le vallon des Carmes », 400 visiteurs, 40 structures associées, 4e édition, 4h00.

## ANNEXE 9 : MANIFESTE HdN POUR L'HOSPITALITE EN HABITAT SOCIAL



### Manifeste pour le droit à l'hospitalité en habitat social

La France est le pays le plus visité au monde avec plus de 80 millions de visiteurs en 2010 et 500 millions de nuitées. Le tourisme urbain constitue la première forme de tourisme pour les clientèles étrangères et assure près de 20% des nuitées des Français. Le tourisme culturel est pratiqué par plus d'un touriste sur trois[1].

Les quartiers en habitat social bénéficient peu de cette activité que ce soit au niveau économique ou au niveau des échanges culturels.

Plus de 4 millions de logements urbains sont en habitat social. Ces habitats sociaux et leurs habitants sont des témoins particuliers d'événements comme la reconstruction d'après guerre, les grands développements industriels et la décolonisation (grands ensembles, citées jardins, cités ouvrières, etc).

De plus en plus d'initiatives proposent de les découvrir avec ceux et celles qui y habitent et y travaillent. Elles prennent à contre pieds des représentations bien ancrées qui en font des quartiers inhospitalier sans rien à y voir.

Concilier l'hospitalité, la mise en valeur des patrimoines et le développement économique dans les quartiers d'habitat social est un enjeu de société.

Le droit de *prendre part librement à la vie culturelle de la communauté* est reconnu par la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme. Dans cette lignée, le Conseil de l'Europe a *reconnu à chaque personne, seule ou en commun, le droit de bénéficier du patrimoine culturel et de contribuer à son enrichissement*[2].

Aujourd'hui le cadre législatif de l'habitat social ne permet pas l'hospitalité marchande.

En 2009, le législateur a reconnu que la sous location en habitat social était parfois possible pour les personnes de plus de 60 ans, les adultes présentant un handicap ou dans certaines zones dites prioritaires[3]. Des expériences d'habitat transgénérationnel sont en cours en habitat social pour accompagner les seniors.

Pour autant, une personne en habitat social qui pourrait proposer son hospitalité pour quelques nuits peut le faire seulement à titre gratuit. La sous-location est illicite et entraîne la résiliation du bail, l'expulsion des occupants et l'expose à une amende de 9.000 €.

*Quid de ceux qui disposent d'une chambre occasionnellement disponible (parents en vacances, enfants en stage, etc) ou bien structurellement disponible (le bailleur ne propose que de grands appartements) et qui veulent faire partager leurs histoires, leur quartier et leurs patrimoines?*

Nous demandons au législateur de poursuivre la modification de la Loi initiée en 2009 pour permettre à ceux qui résident en habitat social d'exercer occasionnellement l'activité de chambre d'hôte avec l'accord du bailleur.

Dans un contexte de forte pénurie de logements sociaux, il ne s'agit pas de contribuer à la sous occupation ou la sous location, l'offre étant occasionnelle, mais bien au contraire de les rendre plus attractif en favorisant l'hospitalité, l'échange et l'exercice du droit au patrimoine culturel.

Nous proposons que cette Loi donne lieu à une période d'expérimentation comme cela est permis pour appréhender aux mieux l'ensemble des questions qu'elle soulève.

[1] Conseil national du tourisme : Le poids économique et social du tourisme. Session 2010.

[2] Convention cadre du Conseil de l'Europe sur la valeur du patrimoine culturel pour la société, Faro 2005.

[3] La Loi MLLE de mars 2009 art 61/CCH : L.442-8-1 II.

Lien: <http://hoteldunord.coop/manifestePourLeDroitAHotelHospitaliteEnHabitatSocial/>

Coopérative Hôtel du Nord

## **ANNEXE 10 : TEXTE DE JEAN, QUALIFIE D'INTERMEDIAIRE**

### **Le Nord**

La question s'est posée d'accueillir dans Hôtel du Nord des hôtes qui voudraient nous rejoindre et dont les habitats se trouvent dans d'autres arrondissements de Marseille, mais aussi dans des villes de l'étang de Berre et de la zone de Fos. Cela nous oblige à réfléchir aux limites géographiques dans lesquelles s'inscrit Hôtel du nord. Cela nous oblige aussi à réfléchir au développement nécessaire de nos activités pour atteindre un équilibre minimum qui autorise la survie économique de notre coopérative – et, espérons-le, son développement autonome.

Évidemment, les deux aspects sont liés, mais ils doivent aussi répondre à une véritable nécessité et à une cohérence qui leur donne un sens. Hôtel du Nord est ancré dans la réalité des quartiers nord de Marseille. Il est le produit d'une histoire propre qui s'est longuement inscrite dans les quinzième et seizième arrondissements. Cela fait deux territoires qui ne se recouvrent que partiellement et qu'il faut bien distinguer : le territoire qui a accueilli la naissance d'une expérience et qui se définit aussi dans ses limites institutionnelles, et le territoire qui porte l'esprit et la raison de cette expérience et qui, lui, ne s'arrête pas aux découpages administratifs. Ce sont ces deux territoires que l'Hôtel du Nord porte dans son nom, et dont il doit savoir réinventer les relations à la fois imaginaires et géographiques.

Ce qui porte les coopérateurs d'Hôtel du Nord, c'est une certaine façon de s'emparer de la réalité des lieux et des tensions qui les travaillent pour en nourrir des projets entrelacés où s'articulent des valeurs communes : la rencontre, l'accueil et l'hospitalité, la volonté de valoriser des territoires au delà des clichés qui les accablent, l'idée que l'histoire ne vit que dans la création présente, la conviction que l'économie peut se réinventer dans la relation à la culture. Et ce qui caractérise ces lieux et leurs tensions, c'est le processus économique et politique qui a noué le destin de Marseille en divisant profondément la ville, en opposant le nord et le sud, en niant la richesse de son patrimoine populaire, en créant des zones de ségrégation sociale, en faisant de l'oubli et du mépris une arme de destruction morale qui préside à la reproduction de formes du pouvoir morbides, incapables de penser l'avenir. Evidemment, l'Hôtel du Nord ne constitue certainement pas à lui seul une réponse à ce processus, mais il y trouve sa toile de fond et il puise dans la nécessité de lui résister sa première énergie.

Ainsi, ce qu'on appelle les quartiers nord ne correspond pas seulement à un périmètre, ni à un territoire d'appartenance, mais à un certain point de vue. Ce point de vue est à la fois celui à partir duquel ils sont regardés et celui qu'ils nous proposent comme lieu d'un regard sur le monde. D'une certaine façon, Hôtel du Nord se propose de travailler ces points de vue et la façon dont ils se croisent.

Ce serait d'ailleurs une idée curieusement simplificatrice de penser que les quartiers nord sont un territoire. Ils recouvrent une incroyable richesse de territoires différents. Et cette diversité de territoires, de populations, d'histoires et de traditions, de langues aussi, se reconnaît dans un espace certainement bien concret, mais toujours redessiné, toujours réinventé. Il y a, vers Corbières, une structure portuaire d'accueil des bateaux de plaisance qui s'affirme comme un port de Marseille Ouest. C'est évidemment une façon locale d'éviter de se situer au nord, c'est une façon de pratiquer une géographie de la dénégation. Nous devons pratiquer une géographie de la revendication.

Que des initiatives se manifestent du côté des treizième et quatorzième arrondissements, cela me semble absolument naturel. Dans la logique des points de vue croisés, je ne vois pas vraiment ce qui les distingue de nos quartiers, même si l'éloignement de la mer les rend cinématographiquement moins photogéniques. Les villes de l'étang de Berre nous posent une question bien plus intéressante. Elles nous parlent en raccourci de l'histoire de nos quartiers, entre l'extension du tissu urbain et le déplacement des activités industrielles vers des espaces plus larges, plus ouverts, plus facilement articulés sur la façade maritime – le nord. Ils nous parlent aussi de l'apport des populations immigrées, du croisement entre héritages agricoles et entreprises mangeuses de terrains, entre les villages et les cités, les villes nouvelles et les formes recommencées de la crise sociale. Elles sont différentes de nous et elles sont nous à la fois, nos prolongements, nos extensions, nos modestes et pauvres Amériques. Elles sont notre nord et elles participent de notre nord. Nous partageons la même histoire et le même présent, parce que nos territoires respectifs se sont constitués dans la même logique. C'est pourquoi il me semble nécessaire que s'y continue et s'y déploie l'activité d'Hôtel du Nord.

Jean Cristofol, sociétaire Hôtel du Nord, novembre 2012.

# La révélation des quartiers nord est en marche

Hier encore, ils n'étaient qu'une poignée. Déterminés à faire la peau aux préjugés, les trente sociétaires de la coopérative « Hôtel du Nord » partent à la redécouverte du patrimoine culturel et naturel des 15e et 16e arrondissements. Entre deux balades à travers cités, bastides, et friches industrielles, il est aussi possible de louer une chambre avec vue... sur les quartiers nord.

Publié par Emmanuelle Gall le 24 septembre 2012 dans la catégorie [A la une](#) [4 Commentaires](#)



Savonnerie du Fer à cheval, chemin de Sainte-Marthe. À peine franchi le seuil de la salle des chaudrons, on se retrouve au XIX<sup>e</sup> siècle. Des stalactites de savon pendent au-dessus des cuves en ébullition, sous le sourire bienveillant d'une vierge en plâtre et la haute surveillance de Michel, le maître savonnier. Au sous-sol, l'ancienne salle du feu et ses fours à charbon laissent imaginer l'enfer vécu par les ouvriers d'autrefois. Certes, les conditions de travail ont changé et des cuves en inox sont venues doubler les chaudrons. Mais la savonnerie conserve intactes les traces du passé. On quitte les lieux en éternuant (la poussière de savon !) et en se jurant de jeter à la poubelle son stock de gel douche et autres « Petit Marseillais » (américains). Désormais au fait de la fabrication du savon de Marseille, on a aussi appris à se méfier des imitations. Grâce à la jeune guide de la savonnerie, et grâce à Christine Breton qui conçoit pour Hôtel du Nord une nouvelle balade patrimoniale, « la Route du savon ». Opérationnelle en 2013, elle reliera les trois savonneries encore en activité dans les 14<sup>e</sup> et 15<sup>e</sup> arrondissements. Aujourd'hui, Christine Breton est entourée de huit jeunes du quartier qui seront bientôt en mesure d'animer les balades, aux côtés des artistes également impliqués dans l'aventure. Car les balades d'Hôtel du Nord ne se résument pas à de traditionnelles visites guidées. *« Conçues par et avec ceux qui habitent là, elles croisent les histoires de chacun au travail de recherche historique qu'habitants, associations et entreprises peuvent, souvent collectivement, produire à partir de leur vécu, leur curiosité, leurs connaissances »*, peut-on lire sur leur site Internet. Lors des dernières Journées européennes du patrimoine, le public avait le choix entre une bonne douzaine de propositions : balade en mer à bord d'une goélette entre l'Estaque et les îles du Frioul, découverte de l'oppidum gaulois de Verduron, visite de l'église Saint-Louis, ou encore de l'hôpital psychiatrique Édouard Toulouse... Il était même possible de passer une nuit chez l'habitant, ou de repartir avec un livre ou un objet estampillé « Hôtel du Nord »...

**Une fabrique d'histoire...** Pour mieux cerner cette structure tentaculaire, il faut remonter quelques années en arrière, en 1995. À la faveur d'une directive européenne créant des « missions expérimentales de patrimoine intégré », Christine Breton, conservatrice du patrimoine, débarque dans les quartiers nord. Concrètement, elle est chargée de collecter, identifier, interpréter et présenter le patrimoine des 15<sup>e</sup> et 16<sup>e</sup> arrondissements, avec le concours des habitants et de divers acteurs locaux. *« La question était : comment écrire l'histoire des quartiers nord sans les trahir ? Il était exclu de se référer au récit national, car l'Etat a abandonné ce territoire. Or, comme les autres, il a besoin d'un récit fondateur. »* Christine Breton aurait pu faire un musée, elle a préféré imaginer une « fabrique d'histoires ». Atypique et engagée, la conservatrice fouille les archives et délie les langues pour faire émerger l'histoire de ces quartiers, certes peu pourvus en monuments historiques, mais en prise directe avec le passé colonial et industriel de Marseille. *« Mon objectif était double : faire prendre conscience aux habitants que contrairement aux idées reçues, leur quartier disposait d'un patrimoine, et, dans un second temps, que ce patrimoine pouvait devenir une ressource. »* Ainsi naissent les premières balades, à l'occasion des Journées du patrimoine, articulées autour de cités, monuments, usines ou friches industrielles. *« Ces balades n'ont rien à voir avec du tourisme, elles assurent la transmission des connaissances accumulées, de la*

*mémoire collective, et chacun y est acteur.* » Au fil des années, l'offre s'étoffe et les « guides » se multiplient : la sociologue et militante associative Samia Chabani, l'écrivaine Lucienne Brun, ou encore Christiane Martinez, installée à la cité de la Visitation depuis 1988... Un solide réseau se tisse, le succès est rapidement au rendez-vous, et pas seulement auprès des Marseillais. On vient parfois de loin, pour découvrir les quartiers nord « autrement ».

**... et d'hospitalité.** Du coup, en 2009, les organisateurs sont confrontés à un nouveau problème. Comment loger les promeneurs venus d'ailleurs dans des quartiers sans hôtel ? Parmi les fidèles des Journées du patrimoine, certains proposent d'ouvrir leurs maisons. Hôtesse de la première heure, Michèle Rauzier vit dans une bastide à Mourepiane. La « petite-fille du laitier de Saint-André, née derrière le comptoir d'un bar à Saint-Henri » ne se reconnaît pas dans l'image des quartiers nord véhiculée par les médias. Elle évoque avec nostalgie son quartier « d'avant l'industrialisation » : la plage, les commerces, le tramway qui allait au Vieux-Port... Aujourd'hui, il lui reste la maison héritée de ses parents, une vue à couper le souffle et son combat contre les pollueurs ou les promoteurs crapuleux. Quand elle reçoit des hôtes, elle les emmène faire le tour du quartier, ses bastides et leurs rocailles du XIXe siècle. Sachant que, chez elle, la chambre de 25 m<sup>2</sup> avec salle de bain (piscine et petit déjeuner compris) coûte 60 euros la nuit, les amateurs ne manquent pas ! Et s'il n'y a plus de place chez Michèle Rauzier, ils peuvent aller dormir à La Palestine, chez Martine Ricou. Cette villa néo-mauresque du début du XXe siècle, que l'on aperçoit depuis le chemin du littoral à l'Estaque, fait également partie du « catalogue » d'Hôtel du Nord. Comme La Gare Franche où résident l'artiste Wladislaw Znorko et sa compagnie Cosmos Kolej, comme l'ancien bar des Aygalades devenu la maison de Karyn Bolé, ou encore la maison de la pianiste Danièle Ducelier, traverse de l'Harmonie... L'offre d'Hôtel du Nord couvre tous les secteurs des quartiers nord, mais aussi plusieurs types d'habitats : bastides, maisonnettes et, bientôt peut-être, logements sociaux. Car, pour l'heure, louer une chambre dans un HLM, c'est prendre le risque d'être assimilé à un « marchand de sommeil ». Ainsi, Hôtel du Nord milite activement pour « *permettre à ceux qui résident en habitat social d'exercer occasionnellement l'activité de chambre d'hôte avec l'accord du bailleur* » et propose une pétition en ligne sur son site. Dans ce domaine, l'Europe est encore venue apporter de l'eau au moulin d'Hôtel du Nord, avec la signature en 2005 de la Convention de Faro, reconnaissant « *que toute personne, seule ou en commun, a le droit de bénéficier du patrimoine culturel et de contribuer à son enrichissement* ». Revendiquant la mise en application de ce texte inconnu du grand public et pas encore ratifié par la France, le collectif l'a déjà fait signer aux maires de secteur.

**Une coopérative.** Pour acquérir crédibilité et légitimité aux yeux des pouvoirs publics, Hôtel du Nord s'est progressivement structuré et a opté l'année dernière pour le statut de coopérative. « *Une coopérative n'est pas une association, elle se présente face à l'Etat en adulte, comme un véritable interlocuteur* », explique Christine Breton. C'est ainsi que la structure a pu être distinguée par les organisateurs de MP2013 ou nommée lors de la cinquième édition des « Trophées du tourisme responsable ». Et qui dit coopérative, dit également économie réelle. En plus des balades et des chambres, Hôtel du Nord commercialise des produits locaux (savon des Aygalades, miel du vallon des Mayans), ainsi que des publications : la série Récits d'hospitalité,



initiée en 2011, compte déjà cinq titres. Paru cet été, le dernier né de cette édition (au format « 15/16 » !) croise les textes scientifico-poétiques de Christine Breton avec la prose d'Akhenaton : le rappeur réplique à l'évocation de L'Eliade, une épopée baroque écrite par un ermite installé au XVIIe siècle dans la grotte du ravin de la Viste... Au rayon librairie, on trouve également les ouvrages de Lucienne Brun, la spécialiste de l'église Saint-Louis et de la colline Consolat, ou une édition de 23 cartes postales de la jeune photographe Yohanne Lamoulère... À la veille de 2013, les objectifs affichés par Hôtel du Nord sont ambitieux : « 50 chambres d'hôtes, 50 itinéraires patrimoniaux et 50 produits locaux. » Utopie ? Pas sûr, car depuis le début, le collectif a su aller de l'avant en tirant parti de la diversité qui règne en son sein. Ce n'est pas un hasard si, aujourd'hui, Vitrolles, Venise et Kosice (l'autre Capitale européenne de la culture l'année prochaine), sollicitent son expertise.

### **En route !**

**Hôtel du Nord propose actuellement sept balades patrimoniales (aux groupes déjà constitués).**

**Les Piémonts de l'Etoile :** entre colline et béton, le long du canal de Marseille et du ruisseau Caravelle, à la découverte des jardins et des grands ensembles.

**Découverte du savon de Marseille :** la savonnerie du Midi, située aux Aygalades, projette de créer un écomusée et ouvre ses portes au public le temps d'une visite.

**De la Galline à Notre-Dame-du-Mont-Carmel :** parcours du sommet de l'Etoile à l'Estaque en suivant les grands sites érémitiques.

**Vues sur mer :** du port industriel vers l'intérieur des terres, en suivant le premier niveau des crêtes et en relation avec les œuvres réalisées par des artistes sur ce territoire.

**L'usine des frères Martin, une tuilerie fabrique de l'urbain :** le site de l'ex-usine devenue cité d'habitat social, à travers une balade restituant les témoignages d'habitants et la transformation des paysages.

**Des bastides à l'habitat social :** la villa Favorite (son histoire et sa place dans l'œuvre de Monticelli), la Cité Saint-Louis (premier habitat social de Marseille), la colline Consolat...

**Église Saint-Louis :** visite guidée de l'église Saint-Louis et de ses œuvres d'art, sans oublier les relations complexes que l'église catholique a entretenues avec le monde ouvrier.

# TABLE DES MATIERES

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>4</b>
<b>PARTIE 1 : REVUE DE LITTERATURE .....</b>	<b>7</b>
<b>I) DES QUARTIERS NORD DE MARSEILLE A LA CORSE : COMMUNAUTES RESILIENTES ET RELATIONS IDENTITAIRES .....</b>	<b>7</b>
<b>I.1) LA PROXIMITE COMME GRILLE D'INTERPRETATION DE DYNAMIQUES MILITANTES TERRITORIALISEES.....</b>	<b>7</b>
<b>I.2) MISE EN LUMIERE DES DEUX DYNAMIQUES TERRITORIALES OBSERVEES .....</b>	<b>9</b>
<b>I.2.1) LES QUARTIERS NORD DE MARSEILLE : DE LA DESOLATION URBAINE A LA RESISTANCE CREATRICE .....</b>	<b>9</b>
<b>I.2.2) LA CORSE ENTRE DESENCHEMENT ET RIACQUISTU .....</b>	<b>10</b>
<b>II) TENSIONS ENTRE GESTION ET MILITANTISME .....</b>	<b>13</b>
<b>III) LA SOCIOLOGIE DE LA TRADUCTION ET L'OBJET-FRONTIERE COMME PRISMES D'OBSERVATION DE LA MOBILISATION.....</b>	<b>17</b>
<b>III.1) LA SOCIOLOGIE DE LA TRADUCTION.....</b>	<b>17</b>
<b>III.2) VERS UNE APPROCHE PLUS ECOLOGIQUE DES DYNAMIQUES COLLECTIVES : LA THEORIE DE L'OBJET-FRONTIERE.....</b>	<b>21</b>
<b>PROBLEMATIQUE .....</b>	<b>25</b>
<b>PARTIE 2 : PRESENTATION DE LA METHODE .....</b>	<b>28</b>
<b>PARTIE 3 : HOTEL DU NORD, FEMU QUI : LA MOBILISATION PAR LE PRISME D'UNE GRILLE DE LECTURE POLYMORPHE .....</b>	<b>31</b>
<b>I)PRESENTATION DES DEUX ORGANISATIONS.....</b>	<b>31</b>
<b>I.1) FEMU QUI : UNE SA DE CAPITAL INVESTISSEMENT SOLIDAIRE .....</b>	<b>31</b>
<b>I.2) HOTEL DU NORD : UNE «COOPERATIVE D'HABITANTS PATRIMONIALE» .....</b>	<b>32</b>
<b>II) HETEROGENEITE DES ACTEURS EN PRESENCE .....</b>	<b>33</b>
<b>II.1) HOTEL DU NORD : UN PROJET POLYMORPHE AUX APPROPRIATIONS VARIEES.....</b>	<b>33</b>
<b>II.2) FEMU QUI : DES CATEGORIES D'ACTEURS TRES DIVERSES.....</b>	<b>35</b>

<b>III) QUELLE MOBILISATION AU SEIN DE FEMU QUI SA ? .....</b>	<b>36</b>
<b>III.1) L'IMPORTANCE DU FACTEUR TERRITORIAL DE L'ORGANISATION .....</b>	<b>36</b>
<b>III.2) QUELLE COHABITATION DES LOGIQUES GESTIONNAIRE ET MILITANTE? .....</b>	<b>37</b>
<b>III.3) LA MOBILISATION A LA LUMIERE DE LA ST ET DE LA TOF .....</b>	<b>41</b>
<b>III.3.1) UN PORTAGE POLITIQUE A L'EMERGENCE DU PROJET .....</b>	<b>41</b>
<b>III.3.2) LA CREATION D'UNE CHARTE COMME OBJET FRONTIERE.....</b>	<b>43</b>
<b>III.3.3) DEBAT SUR LE FINANCEMENT D'UNE CHARCUTERIE INDUSTRIELLE : UN EXEMPLE DE TRADUCTION DECISIVE.....</b>	<b>45</b>
<b>III.3.4) L'ARRIMAGE DE NOUVELLES PARTIES PRENANTES : ENTRE RENFORCEMENT DU PROJET ET INCOMPREHENSION MUTUELLE .....</b>	<b>46</b>
<b>IV) HOTEL DU NORD : MOBILISATION AU SEIN JEUNE POUSSE TENDUE ENTRE NECESSITE DE CROISSANCE ET ESPRIT MILITANT .....</b>	<b>53</b>
<b>IV.1) DYNAMIQUE TERRITORIALE .....</b>	<b>53</b>
<b>IV.2) MILITER ET GERER : ENTRE ENGAGEMENT ALTERNATIF ET NECESSITE D'INSCRIPTION DANS UN ESPACE CODIFIE .....</b>	<b>55</b>
<b>IV.3) MOBILISATION ET TRADUCTION .....</b>	<b>59</b>
<b>IV.3.1) QUEL PROCESSUS DE TRADUCTION A L'EMERGENCE DU PROJET? .....</b>	<b>59</b>
<b>IV.3.2) L'ECOLE DES HOTES : UN OBJET-FRONTIERE DE TYPE « ENVELOPPE » .....</b>	<b>62</b>
<b>IV.3.3) DEBAT SUR L'EXTENSION TERRITORIALE DE L'ACTION D'HOTEL DU NORD.....</b>	<b>64</b>
<b><u>PARTIE 4 : RESULTATS DE L'ETUDE COMPARATIVE.....</u></b>	<b><u>67</u></b>
<b><u>CONCLUSION.....</u></b>	<b><u>74</u></b>
<b><u>ANNEXES.....</u></b>	<b><u>79</u></b>

AIX MARSEILLE UNIVERSITE

Faculté d'Economie et de Gestion

**Master 2 RH ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE**

Organisation et Projet

**QUELLE MOBILISATION AU SEIN D' « ORGANISATIONS-FRONTIERES » ?**

*Hôtel du Nord, Femu Qui : de la quête du sens des quartiers Nord de Marseille à la Corse*

**Céline Bourbousson**

Année **2013**

Directeur de mémoire : **Mme Nadine Richez-Battesti**

Parce que l'entrée en économie des organisations de l'économie sociale et solidaire et leur institutionnalisation croissante induisent une mise en tension de leur projet social et politique, celles-ci, si elles veulent préserver ce « supplément d'âme » qui leur est supposé propre, se retrouvent en quête de sens. C'est précisément la démarche des deux structures qui font l'objet de cette étude de cas : une coopérative d'habitants dans les quartiers Nord de Marseille et une SA de capital-investissement solidaire en Corse. Ancrées sur deux territoires *a priori* peu comparables, ces deux initiatives, que l'on qualifie de « communautés résilientes », choisissent l'outil économique comme moyen d'émancipation. Ce mémoire ambitionne alors dans ce contexte d'appréhender la mobilisation des parties prenantes au sein de ces « organisations-frontières », qui ont la particularité de chevaucher sur une diversité de mondes sociaux.

Mots clés : *Mobilisation\**, *Territoire\**, *Hétérogénéité\**, *Politique\**, *Traduction\**, *Organisation-frontière\**